



Universidad Nacional de Ingeniería
Facultad de Ciencias y Sistemas

T.Mon
658.3
L864
2012

Tesina para optar a Título de
Ingeniero de Sistemas

**DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO EN EL CENTRO DE DESARROLLO
INTEGRAL DE LA MUJER “LAS ABEJAS”, EN EL
MUNICIPIO DE ESTELÍ, DEPARTAMENTO DE
ESTELÍ.**

Elaborado por:

Br. Tyrone Steeven López Moreno	2006-21051
Br. Juan Carlos Guzmán Gutiérrez	2006-21419

Tutor:

MSc. Ing. Omar Quintana

Estelí, Julio 2012

DEDICATORIA

A Dios, quien ha permitido que la sabiduría dirija y guie mis pasos, iluminando mi sendero y fortaleciéndome día a día; llenando de bendiciones mi camino y el de las personas que me rodean.

A mi hija, fuente de inspiración y mi felicidad.

A mi madre, que nunca me dejó solo a lo largo del camino brindándome su apoyo y cariño en todo momento.

A mi familia y amigos/as, quienes constantemente me han contagiado con el entusiasmo y cariño que me ha hecho falta para caminar.

A mi tutor, que con sus conocimientos y ayuda desinteresada contribuyó a la finalización de este trabajo

Tyrone Steeven López Moreno.

Primeramente a Dios y a mis padres, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, y porque el orgullo que sienten por mí, fue lo que me hizo ir hasta el final. Va por ustedes, por lo que valen, porque admiro su fortaleza y por lo que han hecho de mí.

A mis hermanas, mi novia y amigos.
Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Juan Carlos Guzmán Gutiérrez.

AGRADECIMIENTO

Durante el desarrollo de mi carrera y elaboración de mi tesina quiero agradecer a las personas que han estado apoyándome y siendo parte fundamental para alcanzar este éxito.

A Dios, por haberme dado fuerza y conocimiento para terminar mis estudios, fortalecer mis capacidades y no desampararme en este camino.

A mi hija, Addie Stefany, por darme su cariño y amor, brindándome ánimos y deseos de superación para poder terminar este trabajo.

A mi madre, Graciela López, por haberme brindado su amor, su tiempo, dedicación y esmero por transmitirme de la mejor forma sus valores; siendo una mujer abnegada, segura y amiga; que por medio de sus esfuerzos he logrado alcanzar este éxito.

A mis hermanos, Erick, Greysell y Roger; que durante todo este proceso me demostraron su cariño y apoyo incondicional.

A mi esposa, María José Flores, quien me brindó su amor, su cariño, su estímulo y su apoyo constante.

A mi compañero Juan Guzmán, que durante todo este tiempo hemos trabajado con esmero y dedicación.

A mi tutor, Ing. Omar Quintana, por su guía y apoyo incondicional.

A Lic. Luz Verónica Flores, Directora Ejecutiva LAS ABEJAS, y todo el recurso humano de la organización por la confianza brindada a lo largo de la realización de esta tesina.

Tyrone Steeven López Moreno

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad y haberme dado vida hasta ahora.

En segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mi PADRE Carlos José Guzmán, mi MADRE Hermelinda Gutiérrez, a mis hermanas, a mi Novia Lucia Scarleth Rodríguez que siempre estuvo a mi lado brindándome su apoyo en los momentos más difíciles de mi vida, agradezco también a todos mis amigos.

Gracias a todos por haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

Por último a mi compañero de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado.

Juan Carlos Guzmán Gutiérrez.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 27 de abril de 2012

Br. Tyrone Steeven López Moreno
Br. Juan Carlos Guzmán Gutiérrez
Sus manos

Apreciables Brs.

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado **“Diagnóstico de la gestión del talento humano en el centro de desarrollo integral de la mujer Las Abejas, en el municipio de Estelí, departamento de Estelí”**, cumple con los requisitos y normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor responsable es el Ing. Omar Quintana.

Atentamente,

Lic. Carlos Alberto Sánchez Hernández
Decano



Cc: Ing. Omar Quintana - Tutor, FCS Archivo abril 2012

Managua, 10 de Julio de 2012.

Lic., Carlos Sánchez Hernández.

Decano de la Facultad

Facultad de Ciencias y Sistemas.

FCYS - Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Estimado Lic. Sánchez:

Por medio de la presente me dirijo a usted con el objetivo de informarle que he fungido como tutor de la tesina titulada: **“DIAGNOSTICO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER “LAS ABEJAS”, EN EL MUNICIPIO DE ESTELI, DEPARTAMENTO DE ESTELI”**presentada por los bachilleres Tyrone Steeven López Moreno y Juan Carlos Guzmán Gutiérrez.

Después de revisar, analizar y examinar el contenido del trabajo y tomando en cuenta la calidad del mismo, considero que cumple con los requisitos especificados para este tipo de estudios y puede ser presentado a un tribunal examinador; por tal motivo, doy mi aprobación a dicho estudio y de esta forma se les otorgue a los bachilleres el Título de INGENIERO DE SISTEMAS, una vez que este haya sido expuesto y defendido ante el tribunal examinador.

Con las muestras de mi consideración y estima, le saluda

Ing. Omar Quintana Blandón

Tutor

C/c/: Archivo



CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER LAS ABEJAS

Estelí, 28 de Junio 2012


Lic. Carlos Sánchez Hernández.
Decano de la Facultad Ciencias y Sistemas.
Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).
Su despacho.

Estimado Lic. Sánchez:

Por medio de la presente hago constar que los bachilleres Tyrone Steeven López Moreno y Juan Carlos Guzmán Gutiérrez, egresados de la carrera Ingeniería de Sistemas de la Universidad Nacional de Ingeniería, Sede Regional del Norte, realizaron su tesina en la Asociación Centro de Desarrollo Integral de la Mujer LAS ABEJAS, con sede en la Ciudad de Estelí, titulada **"DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN EL CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER "LAS ABEJAS", EN EL MUNICIPIO DE ESTELÍ, DEPARTAMENTO DE ESTELÍ"** durante el periodo comprendido entre febrero y junio 2012.

Deseándole éxito en sus labores me despido.

Atentamente.


Lic. Luz Verónica Flores Talavera
Directora Ejecutiva.
Las Abejas



CC. Archivo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

LOPEZ MORENO TYRONE STEEVEN

Carne: **2006-21051** Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los 17 días del mes de Abril del año dos mil Doce.

Atentamente,



MSC. RONALD ANTONIO TORRES MERCADO
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
SECRETARIA ACADEMICA

CARTA DE EGRESADO

El Suscrito Secretario de la **FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS** hace constar que:

GUZMAN GUTIERREZ JUAN CARLOS

Carne: **2006-21419** Turno Diurno Plan de Estudios 2000 de conformidad con el Reglamento Académico vigente en la Universidad, es **EGRESADO** de la Carrera de **INGENIERIA DE SISTEMAS**.

Se extiende la presente Carta de Egresado, a solicitud del interesado, en la ciudad de Managua, a los 03 días del mes de Febrero del año dos mil Doce.

Atentamente,


MSC. RONALD ANTONIO TORRES MERCADO
SECRETARIO DE FACULTAD



CC: Archivo:

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	2
RESUMEN EJECUTIVO	4
OBJETIVOS.	6
Objetivo General.	6
Objetivos Específicos.....	6
CAPITULO I: METODOLOGÍA APLICADA	7
CAPITULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.	13
2.1. Caracterización de la Población Objeto de Estudio	13
2.2. Diagnóstico de la situación actual la gestión del talento humano	19
2.2.1 Estructura Organizacional.....	19
2.2.2 Proceso de Admisión.	21
2.2.3 Proceso de Aplicación.....	24
2.2.4 Proceso de Evaluación al Desempeño.	26
2.2.5 Proceso de Compensación.	30
2.2.6 Proceso de Desarrollo.....	34
2.2.7 Proceso de Mantenimiento.....	37
CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GTH	42
3.1 Estructura Organizacional.	42
3.2 Proceso de Admisión.....	45
3.3 Proceso de Aplicación.....	49
3.4 Proceso de Evaluación al Desempeño.....	50
3.5 Proceso de Compensación.	51
3.6 Proceso de Desarrollo.	51
3.7 Proceso de Mantenimiento.....	53
3.8 Presupuesto de Inversión.....	56
CAPITULO IV: ACTUALIZACIÓN DE LAS DPT.....	59
4.1 Coordinador de Desarrollo Empresarial	60
4.2 Directora Ejecutiva	64
4.3 Administración Financiera	68

4.4	Género y Ciudadanía	72
4.5	Técnico de Área	76
4.6	Conductor.....	80
4.7	Conserje	84
4.8	Guarda de Seguridad.	88
CONCLUSIONES.....		92
RECOMENDACIONES		93
BIBLIOGRAFÍA.....		94
ANEXOS.		

Índice de Tablas.

Tabla 1: Personal de la Organización Las Abejas distribuidos según el contrato y puesto de trabajo.....	14
Tabla 2: Clasificación de trabajadores según su edad.	16
Tabla 3: Importancia que le da cada colaborador a los diferentes tipos de compensaciones.....	33
Tabla 4: Periodicidad de implementación de planes de desarrollo.....	35
Tabla 5: Descripción de señales usadas para cada área de la organización	54
Tabla 6: Presupuesto de Inversión para plan de mejora	58

Índice de Gráficos.

Grafico 1: Distribución de cargos y contratos por sexo.	15
Grafico 2: Nivel académico del Recurso Humano.	16
Grafico 3: Clasificación de trabajadores según tiempo laborando en la organización.	17
Grafico 4: Organigrama Institucional de Las Abejas.	18
Grafico 5: Formas que usa la Organización para dar a conocer su giro institucional.....	25
Grafico 6: Consideración de los trabajadores del propósito de las evaluaciones al desempeño.....	27
Grafico 7: Consideración de los trabajadores del propósito de las evaluaciones al desempeño.....	28
Grafico 8: Periodicidad de las Evaluaciones recibidas por los trabajadores.....	29
Grafico 9: Aspectos tomados en cuenta en las evaluaciones.	29
Grafico 10: Consideraciones para aumento de salarios.	31
Grafico 11: Beneficios Sociales que reciben los trabajadores.	32

Grafico 12: Clasificación de beneficios generados por los planes de desarrollo.	34
Grafico 13: Riesgos laborales que afectan la salud de los trabajadores.	37
Grafico 14: Propuesta de organigrama institucional.	44
Grafico 15: Diagrama de Flujo de Proceso de Admisión Actual.	48
Grafico 16: Propuesta de Ruta de evacuación.	55

Índice de Ilustraciones.

Ilustración 1: Área verde de la organización.....	38
Ilustración 2: Vía de acceso vista desde el área de reuniones	39
Ilustración 3: Vía de acceso vista desde el área de D.E.....	39
Ilustración 4: Vista de cableado descubierto y enredado	40
Ilustración 5: Vista de panel eléctrico sin señalización de peligro	40
Ilustración 6: Vista de acceso a las escaleras	41
Ilustración 7: Vista de zona de descenso de escaleras	41

Índice de Anexos.

Anexo 1: Guía para diagnóstico de Estructura Empresarial.	95
Anexo 2: Guía para diagnóstico de Proceso de Admisión.....	96
Anexo 3: Guía para diagnóstico de Proceso de Aplicación.	99
Anexo 4: Guía para diagnóstico de Proceso de Evaluación al Desempeño	100
Anexo 5: Guía para diagnóstico de Proceso de Compensación	102
Anexo 6: Ficha de diagnóstico Proceso de Desarrollo	104
Anexo 7: Guía para diagnóstico de Seguridad e Higiene	106
Anexo 8: Guía de aspectos básicos a observar para higiene y seguridad del trabajo	108
Anexo 9: Formato General para descripción de Puesto	109
Anexo 10: Ficha para Perfil del trabajador	115
Anexo 11: Formato usado por la organización para solicitudes de puesto.....	116
Anexo 12: Ficha de Cotejo para evaluación de candidatos	117
Anexo 13: Formato usado por la organización para referencias	119
Anexo 14: Modelo de Contrato usado por la organización	120
Anexo 15: Formato usado para evaluaciones al desempeño.	124
Anexo 16: Fichas usadas para comunicar resultados de evaluaciones	125
Anexo 17: Hoja de Control para asistencia y vacaciones del personal	126
Anexo 18: Modelo de diagnóstico de recursos humanos– IDALBERTO CHIAVENATO:	127
Anexo 19: Hoja de Solicitud para puesto.....	128
Anexo 20: Guía de observación propuesta	130
Anexo 21: Hoja de Solicitud propuesta para proceso de desarrollo	131

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano en las organizaciones es el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos y metas tanto organizacionales como individuales, lo que repercute en el nivel de competitividad de las mismas; la gestión adecuada de los recursos humanos asegura el funcionamiento eficaz de los equipos de trabajo y la superación profesional y personal de cada uno de los trabajadores con los que la institución cuenta; por ello se convierte en una prioridad en los planes a corto, mediano y largo plazo de las empresas del sector industrial, comercial o de servicios.

La planeación y el control conducen a la utilización eficiente del recurso humano, incentivando la participación integral de los colaboradores en todos los procesos desarrollados por la organización; es por esta razón que se decidió realizar el presente estudio en la Asociación Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”, de modo que permita conocer el estado actual en cuanto a la gestión de su talento humano y se genere una propuesta de plan de mejora para los procesos de gestión que se usan en la asociación.

Durante su funcionamiento, la organización se ha desempeñado como un agente de cambios en la región norte, desarrollando procesos de fortalecimiento a capacidades organizativas de mujeres rurales y urbanas. Desde sus inicios en el año 2006, formuló instrumentos para algunos de los procesos de control y seguimiento del recurso humano tales como manuales de funciones, de procedimientos, administrativos y guías de trabajo; sin embargo estos no han sido actualizados desde su creación, generando una desconexión entre la organización y la mejora continua referida al talento humano.

Con el propósito de identificar las variables y características actuales que describen la situación actual de cada proceso de gestión de talento humano, el estudio es de tipo descriptivo en donde se tomó como prioridad al total de colaboradores de la organización que participan directamente en cada proceso, así mismo se aplicaron diferentes instrumentos de recolección de datos tales como entrevistas, check list y encuestas los cuales permitieron conocer el estado actual e identificar las necesidades de mejora para la gestión adecuada y eficiente del talento humano en la organización.

De esta forma “Las Abejas” requieren de un diagnóstico organizacional en donde se logre identificar los elementos mejorables en cuanto a la gestión del talento humano, una propuesta de nuevos modelos de descripciones de puestos de trabajo y un plan de mejora, de modo que se introduzcan los métodos y procedimientos de trabajo requeridos que coadyuven al desarrollo y competitividad de la organización.

JUSTIFICACIÓN

El constante avance tecnológico y la tendencia mundial hacia la competitividad sumada a los constantes cambios en el ámbito social, económico, cultural, entre otros, crea la necesidad de que las organizaciones busquen nuevas estrategias para una optimización y gestión del talento humano, de tal manera les permita cumplir sus objetivos, metas estratégicas y alcanzando el nivel de competitividad adecuado para sobresalir en el mercado.

En correspondencia con lo antes expuesto, muchas instituciones de hoy, buscan formas alternativas de organización, estructuración y transformación, esto debido a los retos de la globalización y de las demandas del desarrollo de la sociedad del conocimiento y la información.

Así se plantea la necesidad de implementar nuevas formas de distribución del trabajo, así como la incorporación de cambios tecnológicos y organizacionales, siendo el recurso humano la principal fuente de ventaja competitiva. El estudio de la gestión como una función especializada de la administración de las organizaciones ha pasado a ocupar un lugar de importancia en el quehacer de las mismas.

En el caso de Nicaragua no se constata la existencia de estudios que den cuenta del desarrollo de los Recursos Humanos. No obstante, el país ha ratificado más de 50 convenios con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), desde el año 1919 a 1999. Igualmente, el país cuenta con alrededor de 40 normas laborales consignadas en leyes, normativas, códigos, decretos, acuerdos, resoluciones, etc., que regulan las diversas actividades laborales de los trabajadores y empleadores¹.

Para el centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”, es de suma importancia la implementación de la gestión eficiente y eficaz de sus Recursos Humanos, enfatizando en las gestiones de los diferentes procesos del talento humanos y la gestión del conocimiento, como herramientas claves para la toma de decisiones, que aseguren la calidad en los diferentes procesos.

En el estudio se plantea, como debilidad la falta de actualización de los procesos y manuales que permitan controlar y evaluar objetivamente al Recurso Humano, es decir los conocimientos, habilidades, actitudes y cualidades de personalidad que requieren para desempeñar los cargos.

¹ Fuente: Disponible en línea: <http://www.levlaboral.com/Nicaragua/intronicaragua.aspx>

Esta investigación pretende aportar a la comprensión de la importancia y consideración de la gestión como herramienta de desarrollo no sólo de los procesos del talento humano, sino también del desempeño del personal del centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”.

En el aspecto metodológico, el estudio pretende aportar a la identificación de las variables a considerar en el análisis del objeto de estudio, así como, las técnicas e instrumentos que sean susceptibles de replicarse en estudios similares al realizado.

En la práctica, el estudio se justifica en los hallazgos derivados de la aplicación de instrumentos que permitan el mejoramiento del actual proceso de gestión del talento humano del centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”.

Como aporte específico a la mejora de la gestión de los talentos humanos del centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”, se presenta una propuesta de las descripciones de puestos de trabajos, directamente relacionado con todos los procesos de la gestión del talento humano.

Con base a las razones antes expuestas se justifica la importancia del presente trabajo de investigación. Con este estudio se pretenden contribuir al logro de los propósitos del proceso de cambio e innovación que ha emprendido el centro de Desarrollo de la Mujer “Las Abejas”.

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro de Desarrollo Integral de la Mujer – “Las Abejas” es una organización no gubernamental con sede en el departamento de Estelí, municipio de Estelí; dedicada a facilitar y acompañar procesos integrales de empoderamiento con equidad de género, para el mejoramiento de la calidad de vida de familias en situación de pobreza.

Actualmente Las Abejas se encuentran en un proceso de actualización del plan estratégico, en donde se presentan cambios que a grandes rasgos mejoraran el funcionamiento de la organización.

El presente trabajo de tesina diagnostica la situación actual en cuanto a la gestión del talento humano en Las Abejas; combinando una metodología sustentada en el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como área de estudio todo el personal de la organización y las diferentes áreas por las cual está formada.

Dicho diagnóstico incluye los procesos: *Estructura Organizacional, Proceso de Admisión, Proceso de Aplicación, Proceso de Evaluación al Desempeño, Proceso de Compensación, Proceso de Desarrollo y Proceso de Mantenimiento*; teniendo como objetivo principal la identificación de las debilidades en cada uno de los procesos mencionados, determinando las causas y los efectos que son originados actualmente.

La estructura general del documento de tesina comprende cuatro apartados; En una primera parte se presenta la declaración del diseño metodológico utilizado para la elaboración del diagnóstico; se define el tipo de investigación por el cual está sustentado el estudio, los diferentes instrumentos de recolección de información, características básicas de la organización y se establece la población de estudio.

Como segunda parte del trabajo se aborda el análisis e interpretación de los resultados obtenidos luego de la recolección de información de las fuentes primarias y secundarias; en este apartado se hace un análisis de los documentos de control del recurso humano facilitado por la organización y de la información recopilada en cuanto a cada proceso de gestión de talento humano para determinar el estado actual de los mismos.

Un tercer capítulo está basado en la presentación de un plan de mejora para cada proceso de gestión, en donde se presentan alternativas financieramente alcanzables para la organización, además se facilita un presupuesto basado en costos reales y actuales que pueden ser tomados para el proceso de inversión.

A petición de la organización se presenta un cuarto capítulo en el cual se desarrollan propuestas para las actualizaciones de las fichas de descripciones de puesto de todas las áreas, esto debido a que se encuentran desactualizados y al mismo tiempo sirven como una herramienta básica de gestión del talento humano.

Finalmente como corolario de estudio, se presentan las conclusiones y recomendaciones más relevantes generadas luego del análisis de los resultados obtenidos.

A través del estudio realizado, se reafirma la importancia de impulsar un proceso de cambio e innovación del actual modelo de gestión de talento humano usado por Las Abejas, el cual permitirá el incremento en la productividad organizacional generando un buen nivel de competitividad tanto interno como externo.

OBJETIVOS.

Objetivo General.

- Elaborar un diagnóstico de la gestión del talento humano en el Centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”, en el municipio de Estelí, departamento de Estelí.

Objetivos Específicos.

- ✓ Analizar la situación actual de la gestión del talento humano, considerando las fuentes documentales y perspectivas de los principales actores.
- ✓ Formular una propuesta de plan de mejora para la gestión del talento humano aplicada a los distintos procesos utilizados en la organización.
- ✓ Elaborar propuestas de actualización sobre las descripciones de los puestos de trabajo de las diferentes áreas de la organización.

CAPITULO I: METODOLOGÍA APLICADA

a) Tipo de investigación.

Se describe en este apartado el diseño metodológico de la investigación el cual incluye, entre otros aspectos, las determinaciones acerca del abordaje del tema, considerando su correspondencia con los objetivos propuestos, los planteamientos teóricos de partida y en especial, las características de los sujetos y el contexto de intervención.

El estudio se define como tipo descriptivo o diagnóstico ya que pretende representar o caracterizar, de manera general, el comportamiento del objeto de estudio, considerando sus manifestaciones o rasgos más importantes.

Se justifica la selección de este tipo de investigación dado que tienen como objetivo conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, para predecir e identificar relaciones entre los aspectos del objeto de manera que posibilite extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

La investigación es de tipo no experimental, centrada no en la medición de variables, sino en el análisis de las características del objeto de estudio, considerando el contexto de su realización, en función de propiciar la comprensión de las relaciones entre los aspectos o variables que lo conforman.

Según las fuentes consultadas, la investigación constituye esencialmente un trabajo de campo que se respalda en la indagación de los referentes documentados, las perspectivas y valoraciones de los principales actores vinculados al objeto de estudio.

El estudio se sustenta en un enfoque mixto el cual conjuga técnicas de la metodología cuantitativa y cualitativa. Se seleccionó este enfoque en vista de que permite recolectar, analizar y vincular datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, para responder a la problemática y dar cumplimiento a los objetivos de investigación.

.

b) Área de estudio.

Como área de estudio se seleccionó a la organización “Centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas””, es una organización no gubernamental dedicada a brindar capacitaciones relacionadas con el empoderamiento social y económico de la mujer, así como trabajar en proyectos que promueven el desarrollo económico de familias en situación de pobreza en la región norte del país.

El estudio se enfoca básicamente en las áreas que contiene la organización, las cuales son Dirección Ejecutiva, Desarrollo empresarial, Ciudadanía y Administración – Financiera.

c) Población y Muestra.

i. Población.

Se consideró como población de estudio al personal de la organización que trabaja directamente en los procesos, en este caso son 8 personas distribuidas de la siguiente forma:

Personal Directivo:	2
Personal Operativo:	2
Personal Técnico:	1
Personal de Servicio:	3

ii. Muestra.

La muestra del estudio quedó conformada por la totalidad del universo. Se tomó como criterio de la selección de la muestra, la representatividad de los integrantes de la población y su vinculación directa con el objeto de estudio.

d) Fuentes de Información.

Dadas las características de este tipo de investigación, se consideró el uso de fuentes primarias y secundarias de información.

Las fuentes primarias están constituidas por información obtenida directamente en la empresa como los documentos legales y funcionales de los trabajadores, fichas de diagnóstico y la experiencia de trabajo del recurso humano de la organización como otros materiales audiovisuales que documentan el trabajo de la empresa.

Las fuentes secundarias están conformadas por las opiniones de expertos en el tema, material bibliográfico, documental o virtual consultado previamente y durante el estudio.

e) Técnicas e instrumentos utilizados para la recopilación de la Información.

Durante el desarrollo del proceso de diagnóstico se realizaron análisis basados en la información recopilada, los instrumentos utilizados son:

i. Encuesta.

Se diseñaron 7 instrumentos que fueron aplicados a los diferentes procesos de gestión al talento humano.

- ✓ *Estructura Empresarial*²: Se aplicó con el objetivo de indagar si los empleados manejan el funcionamiento y estructura de la empresa.
- ✓ *Proceso de Admisión*³: El propósito de esta ficha es conocer el procedimiento actual que se usa la organización para llevar el control del ingreso de nuevos empleados a la organización, además de identificar datos históricos en cuanto al nivel de rotación del personal, pruebas realizadas, contratos usados, etc.
- ✓ *Proceso de Aplicación*⁴: Consiste en la identificación de la metodología usada por la organización para introducir al nuevo trabajador a la modalidad de trabajo e informarle sobre aspectos generales e institucionales de la misma.
- ✓ *Proceso de Evaluación al Desempeño*⁵: Se encuentra estructurada de tal forma que permita identificar los diferentes mecanismos que usa la organización para realizar evaluaciones a los colaboradores, los aspectos tomados en cuenta para las evaluaciones y sobre todo la periodicidad de las mismas.
- ✓ *Proceso de Compensación*⁶: Está orientada a la identificación de las formas de pago que usa la organización, los beneficios sociales y compensaciones no financieras que recibe el recurso humano, además de aspectos específicos como requerimientos para aumento de salarios u otro incentivo que reciban los trabajadores.

² Ficha de diagnóstico para Estructura Organizacional, Anexo #1

³ Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

⁴ Ficha de diagnóstico para Proceso de Aplicación, Anexo #3

⁵ Ficha de diagnóstico para Proceso de Evaluación al Desempeño, Anexo #4

⁶ Ficha de diagnóstico para Proceso de Compensación, Anexo #5

- ✓ *Proceso de Desarrollo*⁷: Consiste en identificar la modalidad establecida por la organización para asignar capacitaciones a los trabajadores, si cuenta con planes de desarrollo y el punto de vista sobre los beneficios que este proceso le genera al recurso humano.
- ✓ *Proceso de Mantenimiento*⁸: Se basa en la recolección de opiniones de los trabajadores en cuanto a la seguridad e higiene con la que se cuenta en la organización para que se puedan desempeñar con eficiencia las funciones de cada puesto.

Todo el recurso humano de la organización participó en el llenado; se logró recoger la perspectiva y opiniones en cuanto al desarrollo y aplicación de los diferentes procesos; cabe mencionar que la única encuesta llenada por dos puestos fue la de admisión, en este caso son las personas encargadas de este proceso.

- ii. Hoja de Cotejo “Check List”.⁹
En instrumento se retomó para evaluar la seguridad e higiene de la organización, basada en los requerimientos establecidos por el ministerio de trabajo.
- iii. Entrevistas no estructuradas.
Se usaron para generar un ambiente de confianza en donde los trabajadores brindaran opiniones más detalladas y con mayor veracidad de lo que sucede en cuanto a la gestión del recurso humano además nos permitió escuchar de manera directa creando espacios críticos de reflexión en base a sus funciones y responsabilidades.
- iv. Observaciones directas.
Se usó para recopilar datos respecto al ambiente en que desarrollan sus funciones los trabajadores, en donde se planificaron 5 visitas, cabe mencionar que no se diseñó un bosquejo para la anotación de los resultados.

⁷ Ficha de diagnóstico para Proceso de Desarrollo, Anexo #6

⁸ Ficha de diagnóstico para Proceso de Mantenimiento, Anexo #7

⁹ Guía de aspectos básicos a observar para higiene y seguridad del trabajo, Anexo #8,

f) Procesamiento y tipo de análisis de la información.

La información que se obtuvo mediante la aplicación de los distintos instrumentos se procesó atendiendo a los objetivos y variables definidas en el presente estudio. Los resultados fueron procesados y sistematizados para su posterior análisis.

En el caso de las encuestas, una vez aplicados los instrumentos a la población objeto de estudio se codificó y procesó los resultados con el apoyo del paquete estadístico IBM SPSS Statistics versión 19.

En el caso de la observación directa: se utilizaron cámaras de video para ver el funcionamiento de la empresa así como equipos tecnológicos para documentar los resultados registrados en cada visita realizada.

Con base en la aplicación de los instrumentos de investigación se llevó a cabo la triangulación de los resultados. La triangulación se concibe como una técnica que permite la contratación de los resultados obtenidos a partir de los métodos y técnicas aplicadas teniendo como referencia los objetivos, teorías y variables definidas como parte del estudio. En síntesis, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación.

Como eje de este análisis se usaron los objetivos planteados, que a su vez sirvieron de fuente para construir la estructura del análisis de los resultados de toda la tesina.

g) Validación de los instrumentos de medición.

Para Martín (2004), se define la validación como el proceso de medición del grado en que un instrumento mide aquello que realmente pretende medir o sirve para el propósito para el que ha sido construido.

Existen distintos tipos de validez, sin embargo, es un proceso unitario lo que permitirá realizar las inferencias e interpretaciones correctas de las puntuaciones que se obtengan al aplicar un test y establecer la relación con el constructo/variable que se trata de medir.¹⁰

¹⁰ Arribas Martín M.C. (2004): Diseño y Validación de Cuestionarios. Vol. 5, nº 17 Disponible en línea: http://www.enferpro.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_C1F5E295C2D5A1C02678E12E9EA2B9B057D00000/filename/validacion_cuestionarios.pdf

En este sentido, para el presente estudio se utilizó la técnica de validez de contenidos, recurriendo a diversas personas quienes emitieron su propio juicio de expertos respecto a los instrumentos de investigación. A los expertos se les facilitó información acerca de los objetivos de la investigación.

Como parte de la validación de la encuesta, antes de aplicar el instrumento a la población objeto de estudio se realizó una prueba piloto, enviándose el instrumento a (02) personas del área de desarrollo empresarial, lográndose realizar algunos ajustes de redacción de presentación del instrumento.

CAPITULO II: ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Durante el proceso de diagnóstico se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de información, entre ellos tenemos encuestas aplicadas a 7 procesos de gestión de talento humano con los que cuenta la organización, además de observaciones directa al comportamiento del recurso humano en base a checklist facilitados por el Ministerio del Trabajo; otro aspecto fundamental fueron las opiniones recogidas por algunos colaboradores durante se realizaba la diagnosis.

De parte de la organización, se facilitaron manuales de funciones, procedimientos y otro tipo de documentación que se usa para el control y administración del recurso humano.

2.1. Caracterización de la Población Objeto de Estudio

- *Aspectos generales de la Organización.*

El Centro de Desarrollo Integral de la Mujer, es una organización no gubernamental con participación en sus órganos de gobernabilidad de mujeres vinculadas a organizaciones locales de mujeres como Las “Flor de Café” de Dipíltio y Las empresarias MEDEL de Ocotal.

El surgimiento está ligado a la idea de que las organizaciones de apoyo al empoderamiento de las mujeres deben contar con la participación de ellas no solo como grupo meta sino también como participantes y actoras claves en las decisiones estratégicas de la organización que les acompaña.

Las Abejas tienen como antecedente, el trabajo que desde el año 2002 hasta el 2005 se realizó bajo la figura de Cenzontle, ya que debido al cierre de operaciones de Cenzontle y tomando en cuenta la necesidad de continuidad de los procesos de trabajo que se venían realizando con las mujeres, todo el personal tomó la determinación de crear como nueva razón social, LAS ABEJAS.

De manera que el equipo técnico institucional de Las Abejas, ha trabajado desde el año 2002 acompañando a unas mil doscientas mujeres de las Segovias, especialmente de las organizaciones mencionadas al inicio, con procesos de fortalecimiento de capacidades organizativas y de generación de ingresos en los municipios de Dipíltio, Ocotal, Mozonte, Condega, Estelí y Sébaco, al norte de Nicaragua.

- Planteamiento Estratégico.

En su planteamiento estratégico 2010 – 2016 se plantea como propósito “Contribuir al mejoramiento sostenible de la calidad de vida de las familias Nicaragüenses en situación de pobreza, con una propuesta metodológica integral con equidad de género, para fortalecer sus capacidades organizativas, productivas, empresariales y ciudadanas.

- Visión Institucional

Asociación Las Abejas, posicionada como referente institucional sostenible, profesional, multidisciplinario, especializado en la gestión de conocimientos aplicando metodologías innovadoras con equidad de género que aportan al desarrollo socioeconómico.

- Misión Institucional.

Facilitamos y acompañamos procesos integrales de empoderamiento con equidad de género, para el mejoramiento de la calidad de vida de familias en situación de pobreza.

- Áreas de trabajo:

- Fortalecimiento de capacidades.
- Propuesta metodológica integral.
- Desarrollo institucional.

- Personal de la Organización.

	Mujeres	Hombres	Total	Observaciones
Personal remunerado (permanente)	2		2	Contrataciones de tiempo indefinido (Dirección Ejecutiva y Administrativa-financiera)
Personal remunerado temporalmente	1	2	3	Contrataciones por procesos o proyectos. (Coordinadores de áreas o Técnicos)
Otro tipo de personal	1	2	3	Contrataciones verbales para cubrir algunos servicios. Conductor, Vigilancia y Conserje
Personal Voluntario	4	1	5	Junta Directiva Las Abejas.

Tabla 1: Personal de la Organización Las Abejas distribuidos según el contrato y puesto de trabajo. Fuente: Perfil Institucional de Las Abejas

- Capacidad Física Institucional de la Organización

La Organización actualmente cuenta con una *oficina central*, desde donde dirige y asegura sus operaciones, la cual está ubicada en Estelí y cuenta con tres espacios de oficinas y una sala de reuniones; *mobiliario y equipo de oficina* apropiado para el volumen de trabajo actual que tiene la institución. Cuenta con una base de datos de participantes en los distintos proyectos y una metodología de trabajo definida.

Se lleva un Sistema de gestión contable y financiera computarizado SISTEMATICOMP; su personal tiene experiencia en atender Auditorías de cada Proyecto y recibe revisiones internas de las Agencias de manera sistemática; todo esto le da la seguridad y prestigio de manejo transparente de los recursos.

A continuación se presenta un análisis sobre las características generales del recurso humano de la organización:

- La fuerza laboral actual del centro presenta una tendencia equilibrada de cargos distribuidos entre hombres y mujeres, registrando un total del 50% para cada uno, siendo la población del estudio. Una relación de estos datos puede apreciarse en el grafico 1.

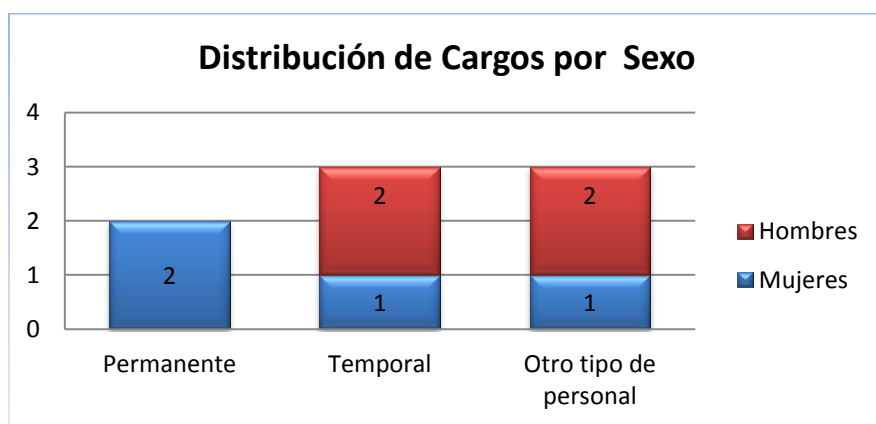


Grafico 1: Distribución de cargos y contratos por sexo. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

Uno de los directivos encuestado¹¹ manifestó que no existe una inclinación específica con respecto a la contratación de personas según su género, considera que se requiere a personas con disposición al trabajo y deseos de superación.

¹¹Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

- Se realizó una clasificación de las edades del recurso humano de la organización, en donde el 50% se encuentra entre las edades de 36 y 46 años, esto en base a la información recopilada¹² en el instrumento de diagnóstico; se puede apreciar mejor el comportamiento de las edades en la tabla 2.

Edad (años)	Hombres	Mujeres
25 - 35	12.5%	12.5%
36 - 46	25%	25%
47 - 57	12.5%	12.5%

Tabla 2: Clasificación de trabajadores según su edad. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

Se genera este comportamiento de edades entre hombres y mujeres porque el nivel de experiencia¹³ y dominio del terreno en que se desarrollan los procesos de la organización necesita que el recurso humano haya desarrollado ciertas habilidades y aptitudes para desempeñar su cargo.

- El nivel académico del recurso humano está distribuido en 62.5% para un grado de profesionalización, siendo las mujeres destacadas en este sentido, se puede apreciar el comportamiento en la gráfica 2.

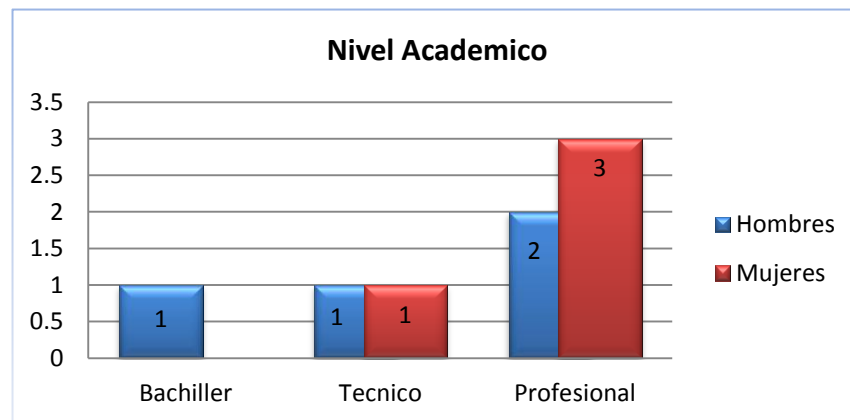


Grafico 2: Nivel académico del Recurso Humano. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

¹²Ficha de diagnóstico para Proceso de Aplicación, Anexo #3

¹³Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

Los trabajadores hombres son los que tienen un menor grado de nivel académico con respecto a las mujeres, esto se debe a que los cargos que desempeñan en la organización requieren un poco menos de experiencia y más de técnica, en el caso de los puestos¹⁴ de conductor y vigilante.

- Se puede apreciar en el grafico 3 que las mujeres de la organización son las que cuentan con mayor antigüedad laboral. Existe una distribución del recurso humano en toda la línea de tiempo seleccionada, sin embargo se identifica un buen nivel de estabilidad laboral y en el caso de la rotación del personal, solamente ha sido en el puesto de conductor.

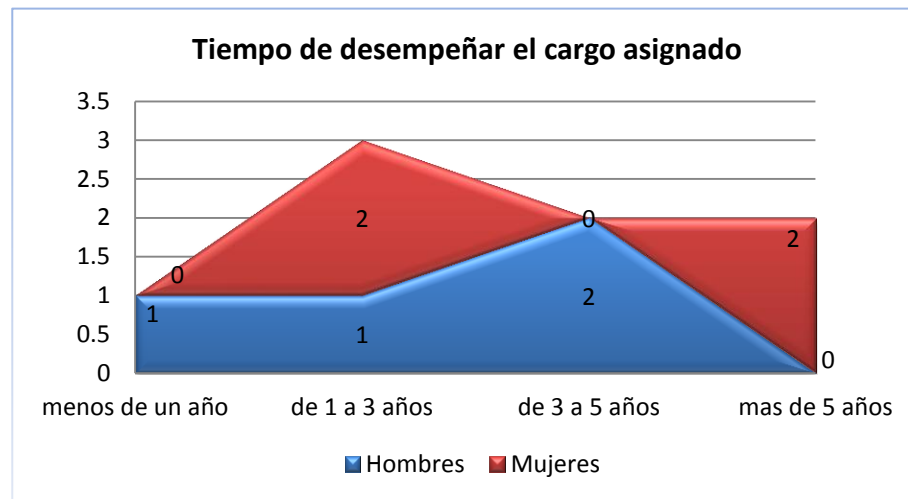


Grafico 3: Clasificación de trabajadores según tiempo laborando en la organización. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- En el grafico 4 se aprecia la distribución organizativa actual que tienen Las Abejas. Existen áreas que no están funcionando tales como venta de servicios y consejo de dirección; otro aspecto a destacar es que las relaciones en orden de jerarquía tiene algunas dificultades para plasmar directamente las autoridades, esto en el caso del puesto técnico de Area⁵ que se desconoce quién es el superior inmediato ya que sus funciones actualmente dependen del Área de Ciudadanía y Desarrollo empresarial; por último se identifica que hay cargos como vigilancia, conductor y conserje que no se presentan en el organigrama.

¹⁴Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

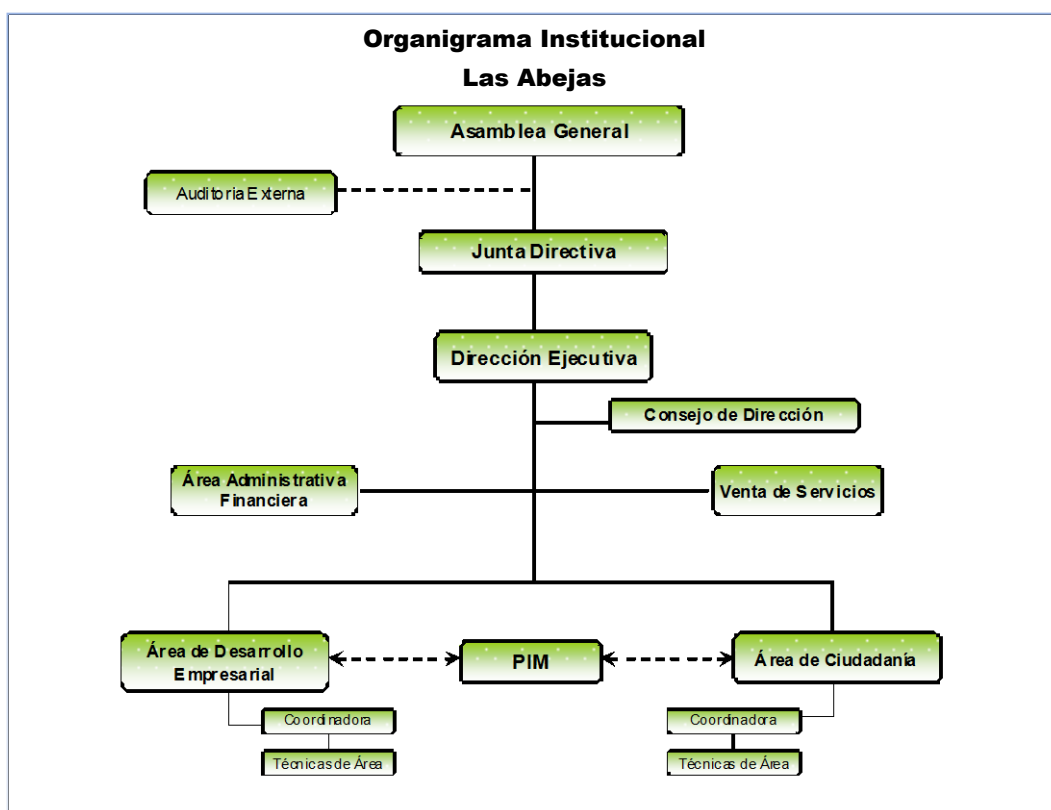


Grafico 4: Organigrama Institucional de Las Abejas. Fuente: Perfil Institucional de Las Abejas

2.2. Diagnóstico de la situación actual la gestión del talento humano

2.2.1 Estructura Organizacional.

En el estudio se encontró que la organización cuenta con una estructura organizativa heredada de la organización “Cenzontle”; desde que se fundaron Las Abejas se ha venido trabajando con esta estructura, la cual ha generado diferentes tipos de problemas organizativos y de administración de talento humano, tales como distribución de funciones, excesivas cargas de trabajo y desactualización de documentación institucional, ya sean manuales de funciones y principalmente las descripciones de los puestos de trabajo para cada área.¹⁵

En la revisión de los documentos¹⁶ organizativos se logran identificar las siguientes situaciones en cuanto al organigrama actual:

- ✓ La Asamblea General que está conformada por todos los trabajadores y la Junta Directiva conformada por personas relacionadas de forma indirecta con la organización, son áreas que aún se conservan y trabajan según se estipula en las funciones establecidas.
- ✓ El área denominada Concejo de Dirección es reflejada en el organigrama, a pesar de que no está funcionando actualmente.¹⁷
- ✓ El área Venta de Servicios es reflejada en el organigrama, sin embargo las funciones de esta son asignadas al área de Dirección Ejecutiva y el área Administrativa – Financiera.
- ✓ Las áreas sustantivas de Las Abejas, tomando como referencia el organigrama, son el Desarrollo Empresarial y Ciudadanía, en base a las cuales giran todas las actividades desarrolladas para la ejecución de proyectos. Sin embargo actualmente el área de Ciudadanía no existe; las funciones de esta han sido asignadas al personal que trabaja en el área de Desarrollo Empresarial.¹⁸
- ✓ En el área Administrativa – Financiera no se representan algunas dependencias, como son las áreas de transporte, vigilancia y conserje.

¹⁵ Ficha Diagnostico de Estructura Empresarial. Anexo #1

¹⁶ Perfil Institucional de la Organización, pag 9 - 12

¹⁷ Perfil Institucional de la Organización, pag 8

¹⁸ Comentario expresado por Directora Ejecutiva, Ficha Diagnostico de Estructura Empresarial. Anexo #1

- ✓ El área “PIM” (*Proceso Integral Metodológico*) no existe realmente como una instancia de la organización, en esencia, ésta área fue creada para reflejar una relación informal de colaboración entre el área de Desarrollo Empresarial y Ciudadanía.

Para determinar el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estructura organizacional de Las Abejas, se hizo el llenado de encuesta¹⁹ en las áreas de Dirección Ejecutiva, Administración y Desarrollo Empresarial, con un total de 8 trabajadores involucrados en el diagnóstico; clasificados según los términos bajo los cuales fueron contratados: 2 personas contratadas de forma indeterminada, 3 bajo contrato de servicios profesionales y 3 por contrato verbal (conductor, vigilante y limpieza).

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, las personas que trabajan de forma permanente y por servicios profesionales en la organización tienen mayor dominio de la estructura organizativa y de la forma en que funciona, mientras que las personas que trabajan por servicios temporales no manejan este contenido, desconocen en su totalidad si su área o puesto está representado en el organigrama, solamente se manejan aspectos generales, tales como los niveles de relación jerárquica e información a compartir con otras áreas.

En cuanto a la relación entre las áreas se logra determinar que existe una buena coordinación y cooperación para con los equipos de trabajo, los que manejan las diversas relaciones que deben mantener con los diferentes niveles jerárquicos, tomando en cuenta el intercambio de información confidencial; otro aspecto son las unidades de mando, todos los trabajadores están claros de su alcance en la organización, no existen dobles jefaturas, tanto de manera formal como informal.

¹⁹ Ficha de diagnóstico para Estructura organizacional, Anexo #1

2.2.2 Proceso de Admisión.

Durante el diagnóstico de este proceso se involucraron a las áreas que teóricamente supervisan la ejecución de la Admisión del recurso Humano en la organización; entre ellas la Dirección Ejecutiva y el área Administrativa – Financiera, con el apoyo de la Junta Directiva. En este caso se facilitaron documentos²⁰ tales como: requerimientos básicos para participar en la selección, pasos para evaluación de candidatos, características propias de contratación (regidas por los donantes) y hojas de evaluación; además se aplicó una encuesta²¹ al equipo responsable de este proceso, obteniendo los siguientes resultados:

- En Las Abejas el proceso de admisión fue adaptado según las necesidades institucionales, se creó un formato de evaluación de requerimientos²² (actualmente vigente), así como la asignación de departamentos que toman las decisiones y evalúan a los candidatos; dichos departamentos son: Dirección ejecutiva, Administración y en algunos casos se toma en cuenta la perspectiva del área para la cual se pretende aprovisionar el puesto o el apoyo de un representante de la Junta Directiva; en caso especial, cuando es un cargo de mayor relevancia como la Dirección Ejecutiva, el proceso de admisión es evaluado por la Junta Directiva, la cual según los estatutos institucionales es el único órgano autorizado para asignar ese puesto a un nuevo candidato.
- La comisión responsable del proceso de admisión toma en cuenta toda la documentación solicitada en el momento que el candidato aplica para el puesto, se confirma las referencias brindadas y se procede a la aplicación de pruebas técnicas, intelectuales, de actitud y desempeño, sin embargo las más importantes para la toma de decisiones son los resultados obtenidos en las pruebas técnicas y de actitud, en donde actualmente no existe un formato preciso de evaluación; si no que se aplica una entrevista estructurada basada en los requerimientos planteados por el proyecto o por el puesto, en donde se hace una comparación de los resultados, los cuales deben estar relacionados con la experiencia planteada en su hoja de vida.

²⁰ Manual de Cargos y Procedimientos de Las Abejas, pag 20 -23

²¹ Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

²² Ficha usada por la organización “Datos sobre el puesto solicitado” Anexo #11

- Actualmente el tipo de reclutamiento depende de las exigencias de los proyectos, según los departamentos encargados de este proceso, la admisión del personal se da más a nivel externo con un 80 %, mientras que en lo interno, como existe estabilidad en los cargos, solo el 20%. No obstante en los últimos 3 años solo se ha logrado aprovisionar un puesto de forma externa; indicando que no han existido promociones de cargos.
- Los departamentos encargados del proceso de admisión poseen una ficha²³ de evaluación, la cual consiste en la asignación de un puntaje (no tiene asignado ningún rango de clasificación) con forme los candidatos van cumpliendo los requerimientos, ya sea en los TDR o fichas de puesto. Dicha ficha es actualizada según las especificaciones técnicas de cada proyecto
- En el reclutamiento interno de la organización²⁴, se evalúa al candidato para saber si tiene las capacidades que requiere el nuevo cargo, se le notifica que ha sido seleccionado mediante una comunicación formal, de modo que pueda confirmar su disposición; por otro lado, para el reclutamiento externo se utilizan anuncios por la radio, llamadas telefónicas (según los registros del banco de datos de consultores) y correo electrónico.
- La rotación del personal es muy baja, esto debido a que la organización trabaja en base a proyectos y consultorías; el talento humano que se conforma permanece estable desde la formulación hasta la culminación de los proyectos para incidir en mayor calidad de los procesos (*desde 2005 no ha habido rotación*); contando con la dinámica que siempre se está anuente a la adquisición de nuevos proyectos, que es ahí donde se observa si es necesario el aumento en recurso humano para iniciar el proceso de reclutamiento.
- En los últimos tres años no se han generado posibilidades de rotación del personal, esto debido a la estabilidad en el ambiente laboral, sin embargo el personal encargado de este proceso considera que para que exista una rotación interna o externa se debe de generar la salida de un colaborador para que se genere la promoción de otro tomando en cuenta la capacidad y habilidades de desempeño presentadas en el puesto anterior.

²³Ficha de cotejo usada por la organización para “Evaluación de Candidato”. Anexo #12

²⁴ Comentario realizado por Coordinadora de Área Administrativa Financiera, Ficha de diagnóstico para Proceso de Admisión, Anexo #2

- La mayoría de los candidatos convocados son preseleccionados por su participación en trabajos realizados con anterioridad en Las Abejas, se cuenta con un registro²⁵ total de 10 personas entre hombres y mujeres consultoras los cuales trabajan como personas naturales brindadoras de servicios; esto facilita la verificación de las referencias²⁶ profesionales, en algunos casos se realiza la comprobación de las mismas, en donde uno de los requerimientos fundamentales es que las cartas de referencia institucionales sean firmadas y selladas por el jefe anterior.
- En cuanto a la comparación de los conocimientos técnicos e intelectuales que tiene el aspirante interno, se encontró la problemática heredada de la falta de actualización de los manuales de funciones y descripción de puestos de trabajo, la que ocasiona pérdida de tiempo y desgaste físico del recurso humano, el cual debe de elaborar pequeños documentos que no están aprobados formalmente y se usan para la evaluación de los currículos presentados.
- Durante los últimos tres años la organización ha estado ejecutando un proyecto, en donde la modalidad de trabajo solo ha permitido que la organización utilice los contratos de servicios profesionales con un 37.5%y con un 25% los contratos por tiempo indeterminado. El resto 37.5% está laborando bajo arreglo verbal entre la organización y los colaboradores.
- La organización cuenta con un formato de contrato²⁷ aprobado por la asamblea general de trabajadores, actualmente se encuentra en vigencia y es aplicado a todos los proyectos o consultorías que sean realizadas en Las Abejas, los componentes más relevantes e imprescindibles del contrato son las obligaciones de ambas partes, las funciones, duración del contrato, remuneración, forma de pago y deducciones.

²⁵ Registro de consultores por área de especialización, usado por la organización

²⁶ Ficha usada por la organización. "Verificación de Referencias"

²⁷ Modelo de Contrato usado por la Organización. Anexo #14

2.2.3 Proceso de Aplicación.

Para el análisis de este proceso se tuvo la participación de todos los colaboradores de Las Abejas, logrando la obtención de una visión muy clara de la perspectiva de desarrollo y uso del mismo.

Según la información recopilada²⁸, podemos afirmar lo siguiente:

- Todos los trabajadores de la organización participaron directamente en el proceso de inducción y familiarización al momento de ingresar como nueva fuerza de la planta laboral por medio del uso del programa de inducción²⁹ con el que cuenta Las Abejas, sin embargo existen algunas actividades que no se aplican actualmente.
- Durante el transcurso de los años el proceso de aplicación y orientación ha sido mejorado, puesto que las personas que tienen más de 1 año en la organización han experimentado este proceso de una forma más dinámica y agradable que las personas que tienen más de 5 años.
- Todos los colaboradores consideran que la organización utiliza el proceso de aplicación, ya sea de manera informal o formal; según la conveniencia o disponibilidad de tiempo del personal de Dirección Ejecutiva o Administración – Financiera, los cuales son las asignadas para realizar este proceso.
- Los documentos³⁰ administrativos y organizacionales que se le brindan al personal de nuevo ingreso son las descripciones de puesto, aspectos relacionados al plan estratégico, medidas de seguridad y sobre todo el manual de procedimiento el cual contiene: horarios de entrada, salida, días de pago, ubicación de su puesto de trabajo, registro y controles; sus beneficios (calendario de días festivos, seguro, en algún caso capacitaciones que puede acceder), obligaciones tales como las retenciones y por último beneficios especiales que brinda la organización, recargas, almuerzos, bonos educativos para hijos y viáticos para transporte. Algunos de estos beneficios pueden variar según convenga el área de Administración Financiera.

²⁸Ficha de diagnóstico para Proceso de Aplicación. Anexo #3

²⁹ Manual de Cargos y Procedimientos de Las Abejas, pag 36

³⁰ Manual de Cargos y Procedimientos de Las Abejas pag 22

- El 25% de los trabajadores conocieron el giro e historia de la organización por medio de documentos institucionales, el 38% a través de asambleas de colaboradores por medio de presentaciones en PowerPoint y el 37% restante fue en conversaciones directas con el responsable de contratación. Ver gráfico 5.



Gráfico 5: Formas que usa la Organización para dar a conocer su giro institucional. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- En el caso de que exista consultoría, la organización no utiliza programas de aplicación para los consultores, ya que las personas contratadas son especialistas y con alta experiencia en los temas a desarrollar, por eso no se considera necesario el uso de este proceso³¹.
- El uso de este programa de orientación beneficia a los colaboradores en los siguientes aspectos:
 - Buenas relaciones entre los cargos de mayor jerarquía.
 - Buenas relaciones entre los cargos de menor jerarquía
 - Comunicación Fluida para la toma de decisiones.
 - Apropiación de los objetivos estratégicos de la organización.
 - El crecimiento de la curva de aprendizaje se da con mayor velocidad.
 - Efectividad en las actividades asignadas al cargo.
 - Mayor estabilidad.

³¹ Comentario encontrado en ficha de diagnóstico del proceso de aplicación elaborada por la Directora Ejecutiva

2.2.4 Proceso de Evaluación al Desempeño.

Durante el análisis de este proceso, todo el recurso humano de la organización participó en el llenado de la ficha³²; de esta forma se logró recoger la perspectiva y opiniones en cuanto al desarrollo y aplicación del mismo; ya sean los instrumentos evaluadores, programaciones, criterios de evaluación y el nivel de importancia que le dan los colaboradores de Las Abejas al uso de la evaluación al desempeño.

Según los documentos administrativos³³ basados en este proceso, se determinó lo siguiente:

- En Las Abejas existe una normativa de evaluación al desempeño de las actividades que realiza el recurso humano; además contiene un formato estándar al cual se realizan modificaciones según el fin del proyecto que se adquiera.
- Para llevar a cabo este proceso se involucra a la persona del puesto y una persona del comité de dirección o bien del área Administrativa – Financiera; el formato³⁴ se encuentra estructurado en base a funciones y cumplimiento de las mismas; otro aspecto es que se cuenta con el proceso de seguimiento por medio de la observación continua, sin embargo para esta modalidad de evaluación no hay un formato que registre los resultados del seguimiento.
- Actualmente se usa un formato³⁵ para presentar los resultados de las evaluaciones, principalmente se indica si el trabajadora se ha desempeñado bien y si se hará una renovación del contrato o abogar por su permanencia en la institución; existen otros documentos de control, los cuales se revisan con el propósito de aportar a la fácil toma de decisión, estos son el control de asistencia y participación en reuniones colectivas.

³²Ficha de diagnóstico para Proceso de Evaluación al Desempeño, Anexo #4

³³Manual de Cargos y Procedimientos de Las Abejas, pag 27

³⁴Ficha usada por la organización “Evaluación individual, semestral y anual”. Anexo #15

³⁵Ficha usada por la organización “Afirmación del supervisor, coordinador y persona evaluada” Anexo #16

Del diagnóstico a este proceso, tomando en cuenta la información recopilada con el recurso humano, se puede plantear lo siguiente:

- Todos los colaboradores opinan que en la organización existe un proceso de evaluación para las actividades asignadas, sin embargo hay dos formas por las cuales se está desarrollando esta:
 - Sesiones de trabajo para evaluar las actividades realizadas, los trabajadores presentan sus registros, memorias e informes, con el propósito de hacer los cierres trimestrales y presentar una evaluación colectiva a los donantes. Este insumo sirve para determinar en qué área y que trabajador está presentando dificultades para el cumplimiento de las actividades planificadas en el cronograma.
 - Los trabajadores de las áreas de transporte, vigilancia y conserje perciben la evaluación al desempeño por medio de observaciones que realiza el personal del área de Administración – Financiera; sin embargo estos no logran saber los resultados de la misma.
- El 62% de los trabajadores se les comunica y conoce las fechas en que se realizarán las evaluaciones al desempeño o de proceso, sin embargo el 38% no tiene conocimiento del momento en que es evaluado y por ende no conoce los resultados de la misma. Esto es debido a que los trabajadores que son afectados en las evaluaciones son los que trabajan directamente con los componentes organizativos de Las Abejas.
- El 50% de los trabajadores considera que al momento que se realiza una evaluación al desempeño, el objetivo es *Fortalecer la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos o aumentos salariales*; el 37.5% considera que se usa para *Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores*; el 12.5% que se realiza con el propósito de *Elaborar planes de mejora para aumentar la productividad del colaborador*. Un aspecto que se puede notar es que ninguno de los trabajadores considera que las evaluaciones que realiza la organización sean con la idea de realizar controles o verificar que estén cumpliendo con sus funciones.

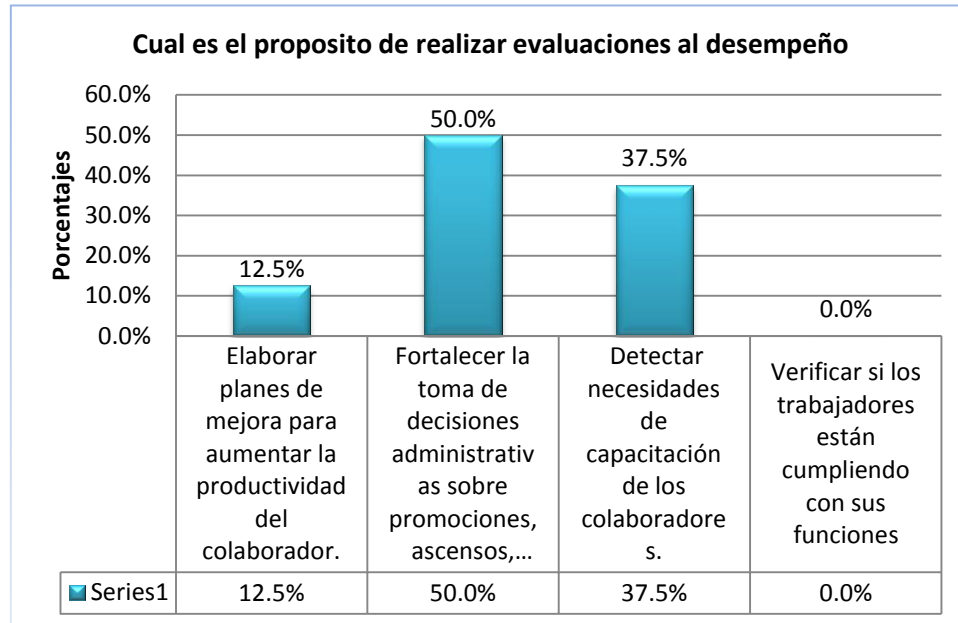


Gráfico 7: Consideración de los trabajadores del propósito de las evaluaciones al desempeño. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- Los trabajadores que son evaluados se les notifica el resultado de dos formas, la primera es: evaluar con el equipo de trabajo de toda la organización en sesiones de reflexión colectiva y la otra es de forma directa abordando a la persona; esta se da en casos que se busque la mejora particular de un colaborador.
- Con el propósito de conocer la periodicidad, en el gráfico 8 se puede observar que en las evaluaciones solo el 75% opino que lo han evaluado en los últimos 3 meses, el 12% manifestó hace más de seis meses y el 13% no le han aplicado ninguna evaluación al desempeño.

Los colaboradores que están en constante evaluación son los que trabajan de forma directa con el desarrollo y ejes de los proyectos que adquiere la organización, mientras los que están más orientados a los servicios básicos como cuidado y mantenimiento se descuida el aspecto del seguimiento al buen desempeño de sus funciones.

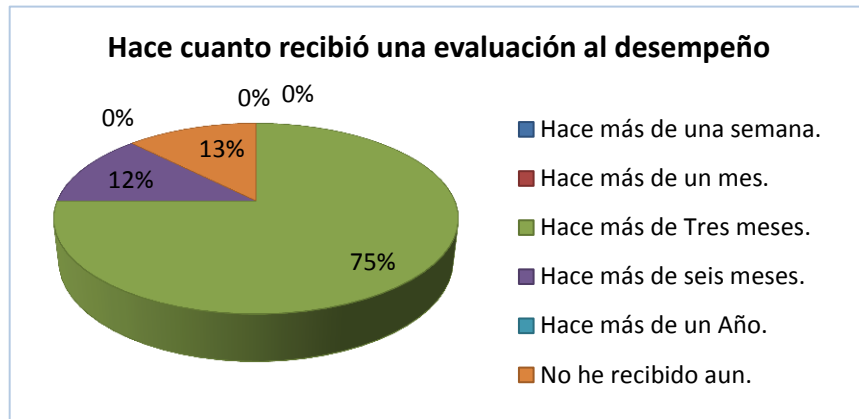


Grafico 8: Periodicidad de las Evaluaciones recibidas por los trabajadores. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- Durante las evaluaciones al desempeño que se le han realizado a todo el personal, se considera como factores importantes; la calidad, relaciones con los compañeros, la responsabilidad, el conocimiento del puesto, la iniciativa, relaciones con el público y el control de los costos. Ver gráfico 9.

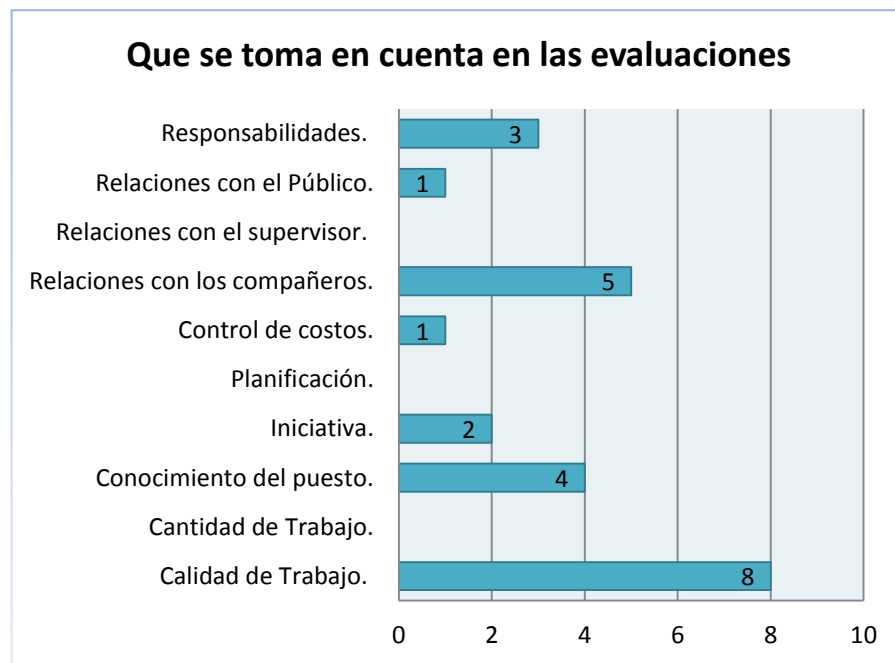


Grafico 9: Aspectos tomados en cuenta en las evaluaciones. Fuente: encuesta aplicada en el año 2012

2.2.5 Proceso de Compensación.

Durante el análisis de este proceso participaron todos los trabajadores de la institución, gracias a lo cual se recopilaron datos en cuanto a la perspectiva que se tiene sobre la actual forma de remuneración de su labor dentro de la organización.

Basado en la encuesta³⁶ aplicada, se puede describir el estado de este proceso de la siguiente forma:

- El 100% de los trabajadores conocen o manejan que el puesto que ocupan actualmente fue asignado en base a una previa evaluación; en este caso existen dos tipos de requerimientos, los que están formulados en el plan operativo³⁷ de la organización con los que se trabaja y los que plantean los proyectos³⁸ que se adquieren, mismos que son variables según las especificaciones planteadas por cada uno.
- En las Abejas la asignación de los salarios se encuentra establecida según la unidad de mando, tomando en cuenta la jerarquía y funciones asignadas al momento de la contratación, con la particularidad de que los salarios de los consultores son asignados en base a las especificaciones de los proyectos adquiridos; otro aspecto es la periodicidad del pago, el 63% de los trabajadores reciben un pago mensualmente, mientras que el 38% restante lo recibe quincenalmente.
- La organización cuenta con una política interna de salarios³⁹, en donde se especifica la forma en que se van a calcular los salarios para cada puesto, las deducciones a las que está obligado el colaborador, así como beneficios adicionales, los cuales se asignan según las necesidades del trabajador o por decisión de los superiores en este caso del área de Dirección Ejecutiva. Este documento tiene vigencia a partir del 2002 y no ha sido actualizado en vista que no se toman en cuenta en la nueva asignación de los salarios para los trabajadores no están contemplados en esa política.

³⁶ Ficha de diagnóstico para Proceso de Compensación, Anexo #5

³⁷ Plan operativo institucional y de funcionamiento

³⁸ Especificaciones de donantes o Términos de referencia

³⁹ Manual de cargos y procedimientos de la organización pag28

- Con respecto al aumento salarial, el 49% considera que se toma en cuenta los años de servicio, el 38% la asignación de nuevas funciones y el 13% por el aumento en su nivel de profesionalización, ningún trabajador considera que para recibir un aumento de salario es necesaria la asignación de nuevas funciones o más carga de trabajo.

Otro aspecto a valorar son los registros históricos en la organización, no ha existido aumento salarial para ningún trabajador, solamente bonos u otros beneficios; esto se atribuye a que la organización trabaja con presupuestos de proyectos los cuales indican el salario de un colaborador desde su inicio hasta el cierre del mismo.

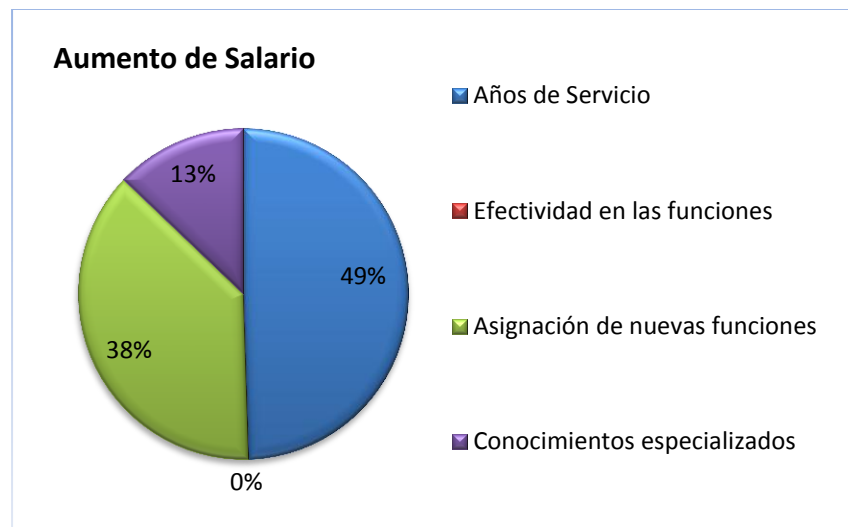


Grafico 10: Consideraciones para aumento de salarios. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- En cuanto a la asignación de incentivos a los colaboradores, el 100% considera que este es concedido en base a sus años de servicios y estos son brindados según el estado financiero de la organización, el 75% lo ha percibido por medio de bonos económicos, 25% en premios tales como celulares, regalos sorpresas, entre otros.
- Los colaboradores consideran como el beneficio no financiero más representativo la oportunidad de desarrollo que le brinda la organización con un 62.5%, el 23% considera la estabilidad laboral y el 12.5% la mejora en la calidad de vida que le genera el trabajar en Las Abejas.

- Para determinar los beneficios sociales a los que tienen acceso los colaboradores de la organización y comparar con los que se estipulan en los documentos de control de recurso humano, se identificó que existen beneficios que los trabajadores reciben y no están establecidos de manera formal, sino que son aprobados por la Dirección Ejecutiva informalmente; entre ellos tenemos el acceso a recargas electrónicas, canastas básicas, pago de cursos técnicos a hijos de colaboradores, ayuda para gastos de defunción y servicios de cafetería o restaurante.

Los beneficios sociales que los trabajadores perciben y están en los documentos de control⁴⁰, son vacaciones, préstamos financieros, horarios flexibles, el contar con un área de descanso y transporte para trasladarse a sus hogares.

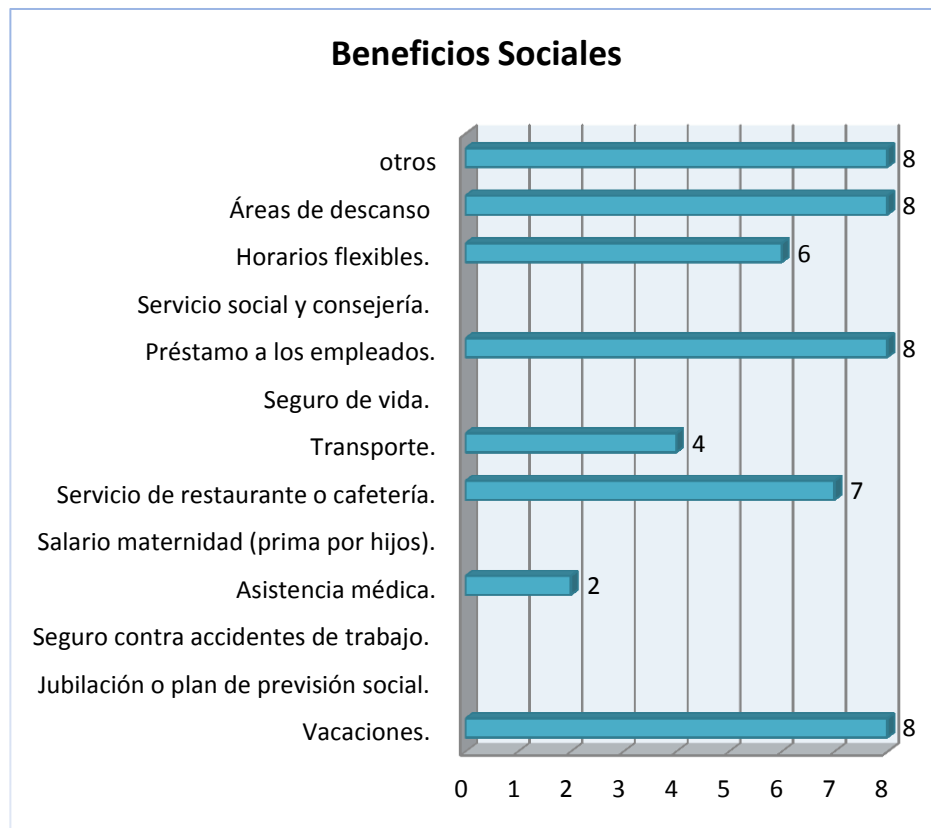


Grafico 11: Beneficios Sociales que reciben los trabajadores. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012.

•

⁴⁰ Manual de Cargos y Procedimiento de la Organización. pag 27

- Con respecto a la importancia que le da cada colaborador a los diferentes tipos de compensaciones, se obtuvo el siguiente resultado:

	Contrato indefinido	Contrato por servicios profesionales	Contratos Verbales	Total
# trabajadores	2	3	3	8
Remuneración básica	3	4	5	12
Incentivos salariales	4	11	11	26
Beneficios sociales	7	10	10	27
Compensaciones no financieras	6	5	4	15

Tabla 3: Importancia que le da cada colaborador a los diferentes tipos de compensaciones.

Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

Se puede observar que los trabajadores que tienen un contrato indefinido, se asigna un mayor nivel de importancia a los beneficios sociales que pueden adquirir por medio de la organización, sin embargo los trabajadores que se encuentran por servicios profesionales y contratos verbales consideran con mayor importancia los incentivos salariales que se les brindan con el propósito de mejorar su economía. Un aspecto que llama la atención es que en todos los resultados, siempre se ubicó en último lugar del nivel de importancia los aspectos de remuneración básica y las compensaciones no financieras.

A nivel general el recurso humano de Las Abejas indican que los beneficios con más importancia para su desarrollo y estabilidad laboral son los beneficios sociales y los incentivos salariales a los cuales tienen acceso.

2.2.6 Proceso de Desarrollo.

Durante el análisis de este proceso se aplicó una ficha⁴¹ en donde todos los trabajadores de la institución brindaron sus opiniones, logrando obtener los siguientes resultados:

- El 100% de los trabajadores considera que existen planes de desarrollo; los cuales están distribuidos de dos formas: los formulados en las políticas⁴² de los proyectos con los que se trabaja y un pequeño fondo de apoyo para capacitación de trabajadores. Actualmente se está buscando la forma de cómo aumentar la cobertura del plan de desarrollo estipulado por los cooperantes, en donde se logre abarcar a los colaboradores de un nivel menor, es decir que sus actividades no están ligadas plenamente con los objetivos institucionales, si no son operacionales, en el caso de los puestos de Vigilancia, Conserje y Conductor.
- Con respecto a los beneficios que se generan por tener acceso a este tipo de planes; los trabajadores consideran que el más importante es la motivación el cual les permite seguir desempeñándose con excelencia y calidad; por otro lado, no se considera que el estar en un proceso de desarrollo les pueda beneficiar a la reducción de obsolescencia de sus conocimientos; esto puede ser generado por el constante cambio de entornos de trabajo y diferentes medios sociales en donde se desempeñan los trabajadores de la organización.

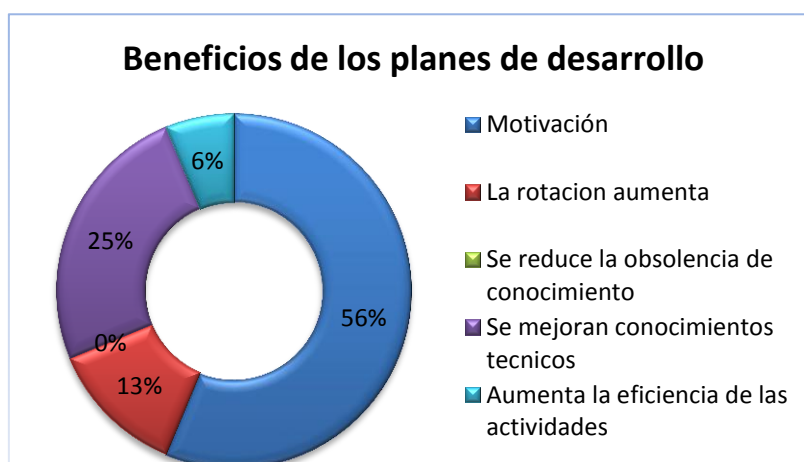


Grafico 12: Clasificación de beneficios generados por los planes de desarrollo. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

⁴¹Ficha de diagnóstico para Proceso de Desarrollo, Anexo #6

⁴² Políticas de desarrollo propuestas por los donantes en los Términos de Referencia

- En el caso de que un trabajador requiera nuevos conocimientos o manejar algún tipo de software especializado, las técnicas más usadas son: Capacitaciones, en donde los temas son seleccionados por la persona interesada y aprobada por la Dirección Ejecutiva; tomándose en cuenta el perfil del puesto, la utilidad que representaría para el trabajador y para la organización, el desempeño que ha tenido en sus labores, la disponibilidad de los horarios y la duración del curso. La otra opción es cuando un recurso humano tiene el conocimiento que requiere otro puesto, este es orientado de brindar un entrenamiento en la temática solicitada; esta opción es muy poco usada ya que según el historial, solo se ha realizado 2 veces a lo interno de la organización en los últimos 3 años.
- Realizando un análisis de la periodicidad de la implementación de este proceso, se tiene lo siguiente:

	Contrato indefinido	Contrato por servicios profesionales	Contratos Verbales
Una vez al mes			
Cada tres meses	2	2	
Una vez al año		1	1
Cuando el trabajador lo solicita			2

Tabla 4: Periodicidad de implementación de planes de desarrollo. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

Ninguno de los trabajadores ha recibido capacitación mensual, sin embargo se identifica que las personas que trabajan por contrato indefinido y por servicios profesionales tienen más acceso a los planes de desarrollo con un 50% para cada trimestre de trabajo; mientras el personal que está bajo contratos verbales representado por el 37.5%, el cual no está trabajando directamente en las actividades principales de la organización tiene menos acceso o su solicitud lleva más tiempo en ser generada, esto se debe ya sea por desinterés o porque sus actividades son procedimentales y rutinarias.

- Se logró determinar las áreas con más acceso y demanda hacia los planes de desarrollo, en donde se destaca el área de Administración – Financiera, según los registros, al año aplica y participa al menos en 4 actividades ya sean capacitaciones, seminarios o talleres en donde los temas seleccionados son: Derecho Laboral, Leyes Tributarias, Leyes del INSS, Seguro Social, Talleres de la DGI, Código del trabajo, Administración del Recurso Humano, entre otros. Luego se encuentra el puesto de Técnico de Áreas, el cual ha demandado 2 cursos especializados en Diseño Gráfico y Reparación de Equipo Tecnológico; con respecto a los puestos de Dirección Ejecutiva, Desarrollo Empresarial y Ciudadanía, estos han recibido capacitación en temas relacionados con el proyecto que actualmente se desarrolla, además de contenidos basados en Relaciones de Género y Habilidades para Facilitar; por ultimo están los puestos de Vigilante, Conductor y Conserje; de los cuales hasta el momento no han recibido ninguna capacitación, taller o seminario que aporte a mejorar sus conocimientos intelectuales.
- Los trabajadores que han sido beneficiados con algún tipo de proceso de desarrollo, actualmente consideran que no existen métodos precisos para comprobar la efectividad o el nivel de conocimiento adquirido en las capacitaciones, talleres, entrenamientos o seminarios recibidos; sin embargo, se expresa que en algunos casos han sido evaluadas sus capacidades adquiridas por medio de la observación del desempeño de sus nuevos conocimientos y de la forma en que se usan en la práctica del que hacer institucional. Se expresa que este no es un método preciso con el cual se pueda medir la calidad del conocimiento adquirido por los trabajadores y que es necesario que se desarrolle un formato en donde la organización pueda medir de forma exacta el impacto que genera ese nuevo conocimiento en cada trabajador capacitado.

2.2.7 Proceso de Mantenimiento.

En las organizaciones se debe de tener en cuenta que una buena gestión del recurso humano debe estar ligado con la seguridad e higiene de las áreas de trabajo; para evaluar este proceso se realizaron observaciones en las instalaciones de Las Abejas, además de aplicar una ficha⁴³ diagnostica y un checklist⁴⁴ en donde se enfoca más a la seguridad del trabajador, determinando los siguientes aspectos:

En cuanto a Higiene y Salud.

- La planta física de la organización es pequeña, lo cual facilita una limpieza continua y un nivel bajo de suciedad.
- Los riesgos que afectan la salud de los trabajadores durante realizan sus labores, se encuentra que el 50% es generado por las radiaciones emitidas de las computadoras, en este caso solo el recurso humano que trabaja directamente en oficinas es afectado por este factor; mientras que el 50% restante (conductor, conserje y vigilancia) es perjudicado por ruido o las altas temperaturas del medio ambiente.

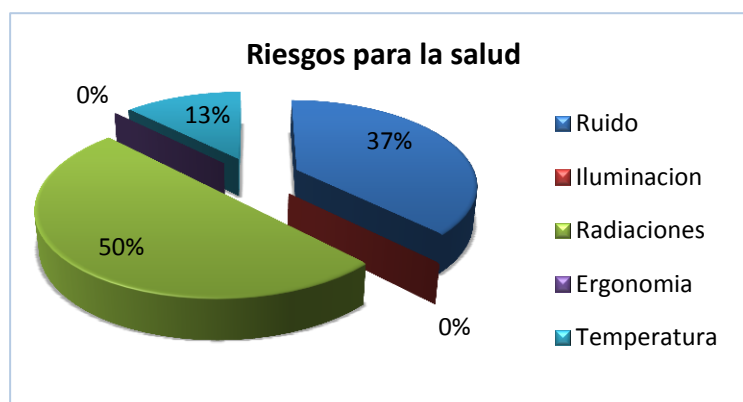


Gráfico 13: Riesgos laborales que afectan la salud de los trabajadores. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

- Los trabajadores realizan al menos una visita al mes al médico de la clínica provisional o médicos privados.

⁴³Ficha de diagnóstico para Seguridad e Higiene, Anexo #7

⁴⁴ Ficha de observación, Compilación de ley y Normativa en Materia de Higiene y seguridad en trabajo, pag 526, Anexo #8,

- La organización no cuenta con un botiquín médico que permita auxiliar a algún colaborador en caso de que sufra un accidente u otra afectación física.
- Existe un área verde la que ayuda a la circulación del aire reduciendo los efectos de las altas temperaturas del ambiente, como se puede apreciar en la ilustración 1, el área se encuentra bien arborizada.



Ilustración 1: Área verde de la organización. Fuente: Imagen tomada en el año 2012

- El área responsable de la gestión del talento humano tienen mayor flexibilidad con los trabajadores asignando más días de descanso en caso de enfermedad.
- La organización se encuentra en un rango de pocos trabajadores, por ello no se ha visto la necesidad de crear comisiones de higiene y seguridad.
- La organización recibe la visita del MINSA⁴⁵ para revisar las zonas de probable desarrollo de infecciones o criaderos de mosquitos; estas visitas se reciben esporádicamente y no se lleva un control calendario sobre las mismas.
- En el área donde está ubicada la cocina, el chimbo de gas se encuentra desprotegido y cualquier chispa de fuego podría generar un incendio, otro aspecto es que desde la compra hace 8 meses no se ha usado y no se sabe si aún es de utilidad sin generar riesgos de incendios.

⁴⁵ Ministerio de Salud

- Se tiene como debilidad que ninguno de los trabajadores ha recibido algún tipo de charla o taller enfocado a la práctica de primeros auxilios.

En cuanto a Seguridad Laboral.

En este aspecto se aplicó un cuadro de análisis⁴⁶ y cheklist⁴⁷ en donde se logra determinar los niveles de seguridad laboral con el que trabaja el recurso humano de la organización, además se muestran evidencias fotográficas que comprueben los resultados obtenidos en el análisis.

- Según los trabajadores, el 25% considera que las vías de acceso y circulación entre área no permiten o no están adecuadas para un fácil desplazamiento, puesto que no cumple con el estándar de 2 m² establecido en la normativa de seguridad laboral⁴⁸. En este caso solo se ve involucrado el personal que trabaja en el área de desarrollo empresarial; el 75% restante tiene mayor espacio de desplazamiento y acceso a la salida de emergencia.



Ilustración 3: Vía de acceso vista desde el área de D.E.



Ilustración 2: Vía de acceso vista desde el área de reuniones

- Actualmente la organización no cuenta con una partida presupuestaria para adquirir equipo que aporte a la seguridad de los trabajadores puesto que los programas y proyectos con los que se trabaja no tienen este componente y para gestionarlo como organización no se cuenta con los suficientes recursos.

⁴⁶Ficha de diagnóstico para Seguridad e Higiene, Anexo #7

⁴⁷Ficha de observación, Compilación de ley y Normativa en Materia de Higiene y seguridad en trabajo, pag 526, Anexo #, pag 8

⁴⁸http://www.vivienda.gob.pe/documentos/documentos_ds_010/4/Norma_A.130_Requisitos_de_Seguridad.pdf

- Todos los trabajadores consideran que tanto el techo como los muros de las oficinas se encuentran en perfecto estado, sin embargo en algunas áreas como Administración Financiera y Dirección Ejecutiva se presenta la problemática de cableado suelto perteneciente al sistema de redes de internet.



Ilustración 5: Vista de panel eléctrico sin señalización de peligro

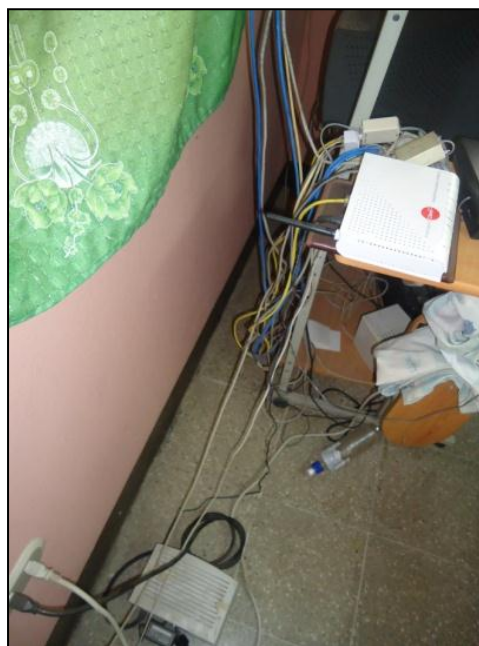


Ilustración 4: Vista de cableado descubierto y enredado, área Dirección Ejecutiva

- El equipo rodante de la organización, vehículo y motocicleta por ahora se encuentra en buen estado, se tiene un plan de mantenimiento para cada uno y cualquier imperfección detectada por el conductor es atendida, realizando los cambios pertinentes.
- Desde que inició operaciones la organización no se ha recibido una inspección por el MITRAB⁴⁹, en donde se pueda constatar verdaderamente el nivel de seguridad e higiene con el que cuenta la infraestructura.
- Según los registros, en los últimos 6 años no se han generado accidentes laborales, sin embargo hace 2 años se registró un problema eléctrico que ocasiono daños a lámparas de algunas oficinas, esto fue solucionado en el momento cambiando el panel eléctrico y colocando cintas de seguridad.

⁴⁹ Ministerio de Trabajo

- El 100% del recurso humano valora con alto riesgo el acceso a la escalera, puesto que no se encuentra asegurada, además los escalones no están separados por una distancia estándar y al mojarse la superficie esta aumenta la amenaza por caída de alguno de los colaboradores.



Ilustración 6: Vista de acceso a las escaleras, catalogado como zona de riesgo

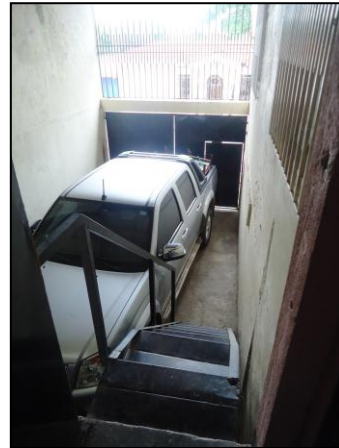


Ilustración 7: Vista de zona de descenso de escaleras, sin seguridad y superficie lisa

- La organización actualmente no cuenta con un plan de emergencia o evacuación ante accidentes, tales como: temblores, incendios u otro fenómeno natural.
- No hay señalizaciones de peligro, riesgo, preventivas o informativas en ninguna de las áreas de trabajo, a esto se agrega que las posibles salidas de emergencia se encuentran deshabilitadas.
- Ninguno de los trabajadores ha recibido charlas o participado en talleres relacionados sobre la temática de seguridad laboral, sin embargo se conocen algunos aspectos por la Dirección Ejecutiva sobre seguridad e higiene laboral, los cuales fueron adquiridos por medio de experiencia en trabajos anteriores.

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GTH⁵⁰

Retomando el modelo de Idalberto Chiavenato⁵¹ para la elaboración del diagnóstico de la gestión del recurso humano en Las Abejas, en donde se logró abarcar 7 procesos: Estructura Organizacional, Admisión, Aplicación, Evaluación al Desempeño, Compensación, Desarrollo y Mantenimiento; determinando algunas debilidades que actualmente están limitando el buen desempeño de los trabajadores.

En este capítulo se presentan algunas alternativas que la organización puede implementar con el propósito de aportar a la limitación de las problemáticas, cabe señalar que algunas recomendaciones brindadas por el personal fueron tomadas en cuenta para ser incluidas en el plan de mejora.

Con respecto a:

3.1 Estructura Organizacional.

En este proceso se encontraron algunas situaciones sobre la des actualización del organigrama, lo que genera que otras áreas asuman funciones de otras, recargando de trabajo al recurso humano, otro aspecto es que no se mostraban algunos puestos que actualmente se encuentran funcionando en la organización, en ese sentido se propone lo siguiente:

- ✓ Las estructuras de conducción institucional están establecidas adecuadamente: Asamblea General conformada por 10 miembros(as) 8 mujeres y 2 hombres; de los cuales integran la Junta Directiva, 4 mujeres y 1 hombres. En este caso se debería de aumentar la periodicidad de las sesiones de trabajo en donde se puedan revisar los avances o debilidades institucionales.
- ✓ Como estructura de control principal se mantiene la Auditoría Externa, pero esta debe ser reflejada jerárquicamente como una dependencia del área de Dirección Ejecutiva.
- ✓ Se propone eliminar la instancia de Concejo de Dirección, ya que fue creado como una instancia que reunía a los responsables de cada área con la Dirección Ejecutiva para revisar los procesos y realizar toma de

⁵⁰ Gestión del Talento Humano

⁵¹ Modelo de Diagnostico de Recursos Humanos. Anexo #18

decisiones; pero actualmente no se hace y esa actividad se logra mediante la consulta y aprobación por parte de la Junta directiva.

- ✓ Las funciones del área de Venta de Servicios han sido asignadas hacia la Dirección Ejecutiva y Administración – Financiera, por ende esta se debe de eliminar y hacer una nueva reestructuración.
- ✓ Según los resultados obtenidos las áreas sustantivas de Las Abejas son el Desarrollo Empresarial, Ciudadanía desde donde se trabajan procesos integrales de empoderamiento que parte del crecimiento personal, visión empresarial y cruza la organización.

De modo que se propone crear una sola unidad en donde se fusionen las actividades que realizan actualmente las áreas de “Desarrollo Empresarial” con la de “ciudadanía”, de esta forma se puede asegurar la inclusión de diversos elementos como incidencia política, equidad de género, liderazgo y empoderamiento, aliadas a las características que tiene el área empresarial.

- ✓ Para cada área de desarrollo de la organización debe existir un o una coordinadora el cual desarrolle los procesos antes mencionados y se debe de asignar un técnico de área que apoye en las actividades, según se verifica en el organigrama de la organización⁵² esta dependencia se encuentra plasmada y no es necesario aplicar alguna modificación.
- ✓ El área “PIM”⁵³ no existe realmente como una instancia de la organización, ni en relaciones directas o indirectas entre las áreas de trabajo; es por eso que no se debe de plasmar en la distribución organizativa y eliminarla pues las funciones que se habían idealizado eran heredadas de la antigua organización y no se han puesto en práctica desde que se iniciaron operaciones en Las Abejas.
- ✓ Actualmente la organización trabaja con tres puestos nuevos; transporte, vigilancia y conserje; sin embargo estas no se reflejan en el organigrama es por ello que se debe de realizar una adecuación en donde se integren estos nuevos elementos en una instancia llamada “servicios generales”, la cual mantenga una dependencia jerárquica del área Administración Financiera.

⁵² Grafico 4, Organigrama Institucional

⁵³ Proceso Integral Metodológico

En el grafico 14 se propone una reestructuración del organigrama con las propuestas antes mencionadas:

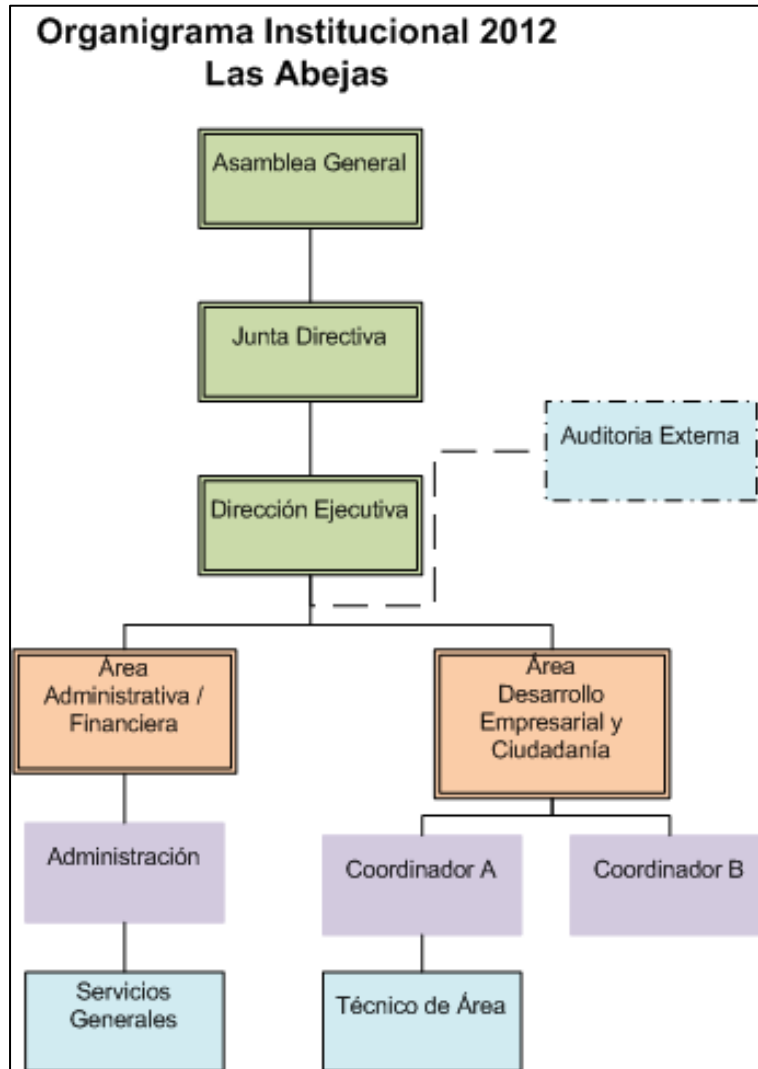


Grafico 14: Propuesta de organigrama institucional. Fuente: elaboración propia

Otro aspecto a tomar en cuenta en este proceso es el bajo nivel sobre el conocimiento de los documentos organizativos, principalmente el organigrama; enfocado en las áreas de menor nivel o que no tienen que ver directamente con los procesos de la organización, por ello es recomendable la elaboración de una ficha estándar con información general y básica sobre los aspectos de cada puesto, en su contenido se puede abordar temas relaciones con los niveles de mando, indicar la ubicación del puesto en el organigrama y algunas sugerencias para mejorar relaciones entre áreas.

3.2 Proceso de Admisión.

Según los resultados del diagnóstico, en este proceso se encontraron algunas debilidades en base a los documentos usados para verificar y evaluar a los candidatos que participan en las convocatorias.

Se presentan algunas alternativas que pueden ser tomadas en cuenta para aportar al cambio positivo del proceso de admisión.

- El formato “datos sobre el puesto utilizado”⁵⁴ usado por la organización para que los postulantes participen en el proceso de selección se encuentra desactualizado y contiene algunos vacíos que dificultan y alargan el proceso de toma de decisiones; por ello se propone el instrumento⁵⁵ “hoja de solicitud para puesto”, en donde se presenta la normativa de selección, periodo de recepción, documentación que se debe de entregar y algunos aspectos retomados del antiguo formato.
- Para realizar la clasificación de los postulantes según el cumplimiento de los requerimientos para el puesto, se cuenta con una ficha de cotejo⁵⁶, se puede observar que los ítems que se evalúan son los adecuados, sin embargo es necesario la adaptación de los puntos para cada puesto de las diferentes áreas, además de elaborar una clasificación tomando como referencia la escala de Likert⁵⁷, asignando valores de: 100 – 90 / muy apto para el puesto, 89 – 70 / apto para el puesto, 69 - 59 no apto para el puesto.
- Es necesaria la elaboración de una ficha que registre los resultados obtenidos en las pruebas que realizan los candidatos, esto podrá facilitar la toma de decisiones cuando se desarrolle la comparación entre los resultados generados por la entrevista y experiencia presentada por el postulante. En este caso no se presenta un formato que registre los resultados, ya que las pruebas y los puntos evaluadores cambian constantemente.

⁵⁴ Formato usado por la organización para solicitudes de puesto. Anexo #11

⁵⁵ Hoja de Solicitud para puesto. Anexo #19

⁵⁶ Ficha de cotejo para evaluación de candidatos. Anexo #12

⁵⁷ Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.

- El registro usado para el control de consultores que brindan servicios en temáticas especializadas debe de ser actualizado al menos cada 6 meses, esto reducirá el tiempo invertido por las áreas de Dirección Ejecutiva y Administración – Financiera, además de costos generados en medios publicitarios para la búsqueda del recurso humano. Otro aspecto positivo es que se pueden integrar nuevos talentos al registro que generen beneficios con mayor efectividad en los grupos metas.
- El formato⁵⁸ usado por la organización para el control de referencias brindadas por los postulantes recopila la información suficiente, sin embargo se debe solicitar que se adjunten por lo menos 3 cartas en donde se describan rasgos profesionales y éticos que se destacan en la persona interesada por el puesto.
- Además de considerar los requerimientos que piden los donantes, se debe de plantear requisitos adicionales que cumplan los candidatos, en este caso tomar en cuenta los modelos propuestos de las descripciones de puesto de trabajo, en donde se presentan valores y aptitudes necesarias para el puesto y que generarán un ambiente propicio para la armonía con la demás fuerza laboral.
- Al momento en que se aplique el proceso de admisión, se debe tomar en cuenta los formatos propuestos de las descripciones de puesto para todas las áreas, ya que estos se encuentran actualizados y facilitará la selección de características a evaluar en los candidatos que aplican para cualquier puesto de la organización.
- Con el propósito de mejorar la comprensión del proceso actual de admisión que se realiza en Las Abejas, se realizó un diagrama de flujo en donde se presenta paso a paso como se desarrollan las actividades de toma de decisiones y evaluativas en cuanto al ingreso de un nuevo talento humano o la promoción interna de un colaborador; este puede ser aplicado como instrumento guía para las áreas responsables de este proceso. Ver gráfico 5

⁵⁸ Formato usado por la organización para el control de las referencias. Anexo # 13

Descripción de las actividades que se realizan en el diagrama de flujo.

1. Debe de existir una vacante en la organización, ya sea de un puesto que requiere el proyecto o alguna promoción a realizarse en lo interno de la organización.
2. Si el proceso de reclutamiento es interno, se seleccionan a los posibles candidatos para ocupar el puesto y se les convoca.
 - a. Luego de recibir la convocatoria, los participantes (mínimo 2) son evaluados en sus actividades diarias, además de realizar una revisión en su currículum.
 - b. Se selecciona al candidato que cumpla con los requerimientos mínimos del puesto vacante.
 - i. Se actualiza su expediente.
 - ii. Se realiza la promoción del cargo.
 - c. Si en dado caso, los participantes seleccionados en el reclutamiento interno no cumplen con los requerimientos mínimos, se procede a realizar una convocatoria externa.
3. Al realizarse el reclutamiento externo, se tiene una lista de candidatos los cuales son convocados, se seleccionan los que tienen un perfil adecuado al cargo solicitado por el proyecto, en este caso se puede acudir al registro de consultores o por una convocatoria abierta por el uso de los medios de comunicación.
4. En este caso, la solicitud de TDR o currículos son restringidos, puesto que se buscan características específicas orientadas al giro de la organización y del proyecto.
5. Se realiza la recepción de currículos de los candidatos seleccionados y luego se aplica una evaluación basado en los documentos organizacionales orientados a este proceso.
6. Los aspirantes que aprueban la evaluación de documentos son llamados para la realización de una entrevista, en donde se precisan detalles técnicos y cognoscitivos que se deben de manejar para el puesto.
7. Los candidatos preseleccionados que cumplen con los requerimientos del puesto son contratados en inician un proceso de inducción o se les brinda la consultoría, si no aprueban salen del proceso.

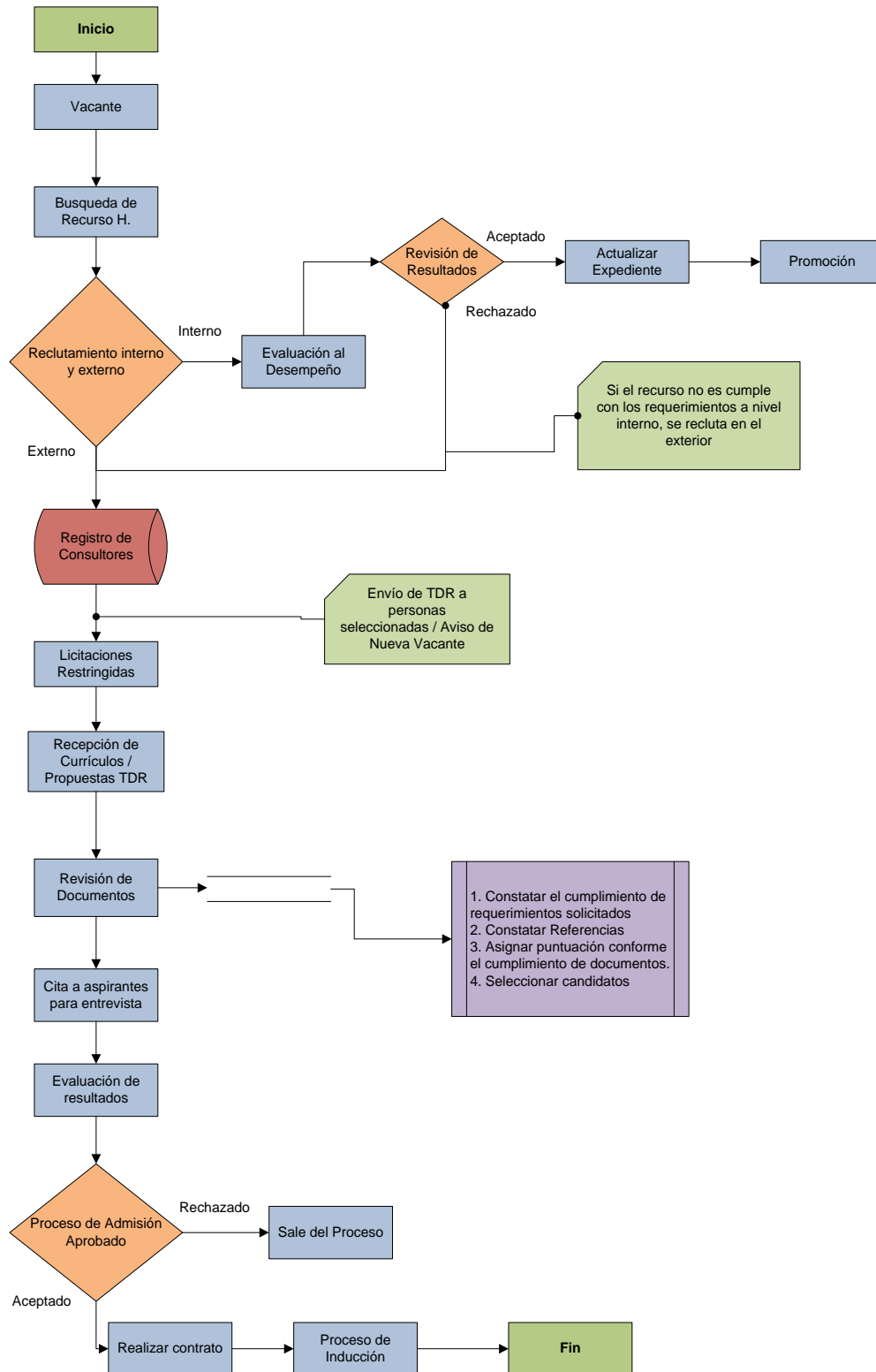


Grafico 15: Diagrama de Flujo de Proceso de Admisión Actual. Fuente: Encuesta aplicada en el año 2012

3.3 Proceso de Aplicación.

Debido al bajo nivel de rotación externa de personal en la organización, consideramos que las estrategias implementadas por la Dirección Ejecutiva para dar a conocer los aspectos institucionales y laborales son adecuadas, aplicándose correctamente.

En este caso se realizan algunas observaciones en algunos puntos débiles del proceso:

- En cuanto al programa utilizado por la organización para este proceso, solo se debe de actualizar algunas actividades y eliminar las que no se aplican o fueron heredadas de Cenzontle, las cuales no son aplicables en esta nueva modalidad de trabajo
- Se determinó que este proceso es aplicado de manera formal e informal, se recomienda que sea desarrollado en su totalidad formalmente, esto permitirá tener un control preciso de la efectividad generada por las estrategias que se implementan para facilitar la familiarización del recurso humano.
- El uso de las descripciones de puesto de trabajo propuestas facilitará al recurso humano la familiarización con los puestos de trabajo, niveles de jerarquía y mayor conocimiento de sus funciones.
- Se debe de actualizar los manuales de funciones, de procedimientos y demás documentación administrativa que se usa para el control y ejecución de funciones de cada colaborador; generando una mayor efectividad en desarrollo de este proceso.
- En el caso de los consultores que trabajan con la organización, se debe desarrollar pequeños documentos informativos que sean facilitados a los consultores en donde se detallen aspectos generales de la institución, además de representar el organigrama donde se indique el área en donde literalmente se encuentra ubicado el trabajo del consultor.

3.4 Proceso de Evaluación al Desempeño.

La evaluación al desempeño es uno de los procesos más importantes en la gestión del talento humano, sobre este aspecto se encontraron diversas dificultades en cuanto a medición y registro de los resultados obtenidos durante las evaluaciones, es por tal motivo que se presentan las siguientes acciones que aportan al cambio positivo del proceso.

- Actualmente la organización se encuentra en proceso de actualización del plan estratégico, se podría aprovechar para declarar una política institucional que fomente la aplicación de este proceso.
- Al momento que se realicen evaluaciones de manera informal, en este caso la observación; es necesaria la creación de un pequeño formato que registre los resultados generales obtenidos para cada colaborador; permitiendo llevar un control y facilitando la toma de decisiones; ya sean de promociones, capacitaciones y despido. Se propone un formato de seguimiento⁵⁹ el cual debe ser aplicado trimestralmente.
- Elaborar un cronograma de evaluaciones y notificar a los colaboradores del mismo, de esta forma toda la fuerza laboral estarán informados sobre los periodos evaluativos que se desarrollarán en la organización.
- En la organización existen dos tipos de evaluaciones, individuales y en colectivo de trabajo; sin embargo es de mayor relevancia la realizada por colectivo en donde se retoman los avances de indicadores propuestos por los donantes; en este sentido la directiva debe de crear indicadores institucionales que permitan medir el desarrollo organizacional en cuanto a su propio giro de trabajo.
- Se debe de aumentar la periodicidad de las evaluaciones, al menos una por trimestre; esta forma de trabajo permitirá tener un mejor control sobre el desempeño laboral del colaborador.
- Establecer estrategias de mejoramiento continuo enlazadas con el proceso de desarrollo, además de brindar un incentivo para el trabajador que obtenga la mejor puntuación en las evaluaciones.

⁵⁹ Guía de observación. Anexo #20

3.5 Proceso de Compensación.

Por la tipología de la organización antes descrita, se considera que las estrategias utilizadas por la Dirección Ejecutiva para satisfacer las demandas de compensaciones financieras y no financieras realizadas por los trabajadores son adecuadas; generando un nivel de agradecimiento y confort aceptable.

3.6 Proceso de Desarrollo.

Basado en los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a este proceso en el capítulo II, se proponen algunas alternativas que pueden ser consideradas para la mejora del mismo.

- La directiva de la organización debe establecer una política de préstamos a los trabajadores, los cuales realicen un pago con un porcentaje significativo (según sea conveniente); esta alternativa generará nuevas oportunidades y despertará el interés por el recurso humano de acceder a los planes de desarrollo.
- Los fondos brindados por los donantes para cursos, talleres o capacitaciones asignadas al personal que trabaja directamente en los procesos de los proyectos deben ser verdaderamente aprovechados, incentivar y motivar al recurso humano para presentar propuestas de planes de capacitación que puedan ser desarrollados durante cada trimestre de trabajo.
- El personal cumple con el pago obligatorio de INATEC⁶⁰, se propone que las áreas encargadas de este proceso ejecuten acciones de coordinación con esta institución, de esta forma se le puede ofrecer al recurso humano un paquete de capacitaciones en diferentes temáticas donde ellos puedan escoger las de su preferencia.
- Se elaboró un formato⁶¹ de solicitud de proceso de desarrollo, en este caso se busca solucionar el problema del control de las mismas, ya que actualmente estas se realizan de forma verbal. El formato es llenado por el interesado con sus temas respectivos y presentado a la dirección ejecutiva para su posterior aprobación.

⁶⁰ Instituto Nacional Tecnológico

⁶¹ Hoja de solicitud de proceso de desarrollo. Anexo #21

- Al momento de realizar la toma de decisiones sobre la aprobación de un proceso de desarrollo, las áreas encargadas deben de valorar el nivel de aplicabilidad y beneficios que se podrían generar en la organización al momento que el recurso humano reciba nuevos conocimientos
- Se debe de considerar la opción de “entrenamiento por expertos”, esto con el propósito de reducir costos. Aplicándolo al momento en que un colaborador solicita una capacitación y en la fuerza laboral existe una persona que domina la temática, este puede participar en un proceso de entrenamiento.
- Se debe elaborar un formato que facilite la medición y el control de los conocimientos recibidos por los colaboradores; esto permitirá evaluar de forma cualitativa y cuantitativa la efectividad de los cursos recibidos, así mismo realizar pruebas en donde se pueda valorar la calidad de la asimilación de contenidos por parte de los por los colaboradores.

3.7 Proceso de Mantenimiento.

Con los resultados obtenidos durante la diagnosis de este proceso se determinó que es el más descuidado, siendo el más importante pues de este depende la seguridad y protección del recurso humano; por ello es necesario realizar cambios inmediatamente

Un aspecto clave es que la infraestructura de la organización no es propia, sin embargo se pueden aplicar las siguientes acciones que pueden aportar a la protección de la integridad física de los colaboradores.

- Realizar la compra de equipo reductor de radiaciones generadas por las computadoras y colocarlo en todos los equipos de las áreas de la organización.
- Los responsables de cada área debe de supervisar de que los trabajadores cumplan con las normativas de seguridad institucional, principalmente el ingreso de alimentos y bebidas a las oficinas.
- Adquirir un botiquín médico que cuente con un pequeño inventario de medicinas que puedan ser usadas por los colaboradores en caso de que sufran de alguna afectación de salud durante el desarrollo de sus funciones.
- Proteger el cableado eléctrico que se encuentra descubierto en las diferentes áreas, además de colocar señales de peligro en los lugares de mayor riesgo en de la organización; de esta forma se evitará afectaciones al recurso humano o equipo tecnológico.
- Realizar la compra de un extinguidor y ubicarlo en un lugar accesible para todos los trabajadores.
- Establecer coordinación con los Bomberos y el Ministerio de Salud para que se impartan talleres y capacitaciones sobre seguridad e higiene laboral; además se programen visitas de supervisiones mensuales o trimestrales en donde se logre conocer el estado eléctrico y de infraestructura de la organización.

- Habilitar la salida de emergencia presentada por la dirección y crear una nueva en donde no necesite tanto esfuerzo físico y sea accesible para todos los trabajadores.
- Diseñar una ruta de evacuación, tomando en cuenta los estándares establecidos por la ley 118, además de implementar en todas las áreas señalizaciones de peligro, riesgo, preventivas o informativas que reduzcan el nivel de riesgo al que están expuestos los colaboradores. En el grafico 15 se presenta una propuesta de cómo puede ser diseñado lo antes mencionado.

Tabla 5: Descripción de señales usadas para cada área de la organización

Código de Área	Nombre	Señales utilizadas	# de Personal
#1	Dirección Ejecutiva	<ul style="list-style-type: none"> • Radiaciones no ionizantes. • Prohibido comer y beber. 	1
#2	Administración Financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Radiaciones no ionizantes. • Prohibido comer y beber. 	1
#3	Desarrollo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Radiaciones no ionizantes. • Prohibido comer y beber. 	2
#4	Sala de Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> • Prohibido Fumar. • Información. • Salida de Emergencia. • Botiquín de primeros auxilios. • Riesgo eléctrico 	—
#5	Cafetín	<ul style="list-style-type: none"> • Extinguidor • Cafetín. • Peligro de fuego • Superficie resbaladiza • Riesgo de Tropiezo 	2
#6	Sanitarios	<ul style="list-style-type: none"> • Sanitarios para hombres y mujeres 	—
#7	Bodega y Garaje	<ul style="list-style-type: none"> • Salida de Emergencia • Extinguidor • Superficie resbaladiza • Mantener bajo llave 	
#8	Área Verde	-----	1

CAPITULO III: PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GTH

Propuesta de Ruta de Emergencia y ubicación de señales

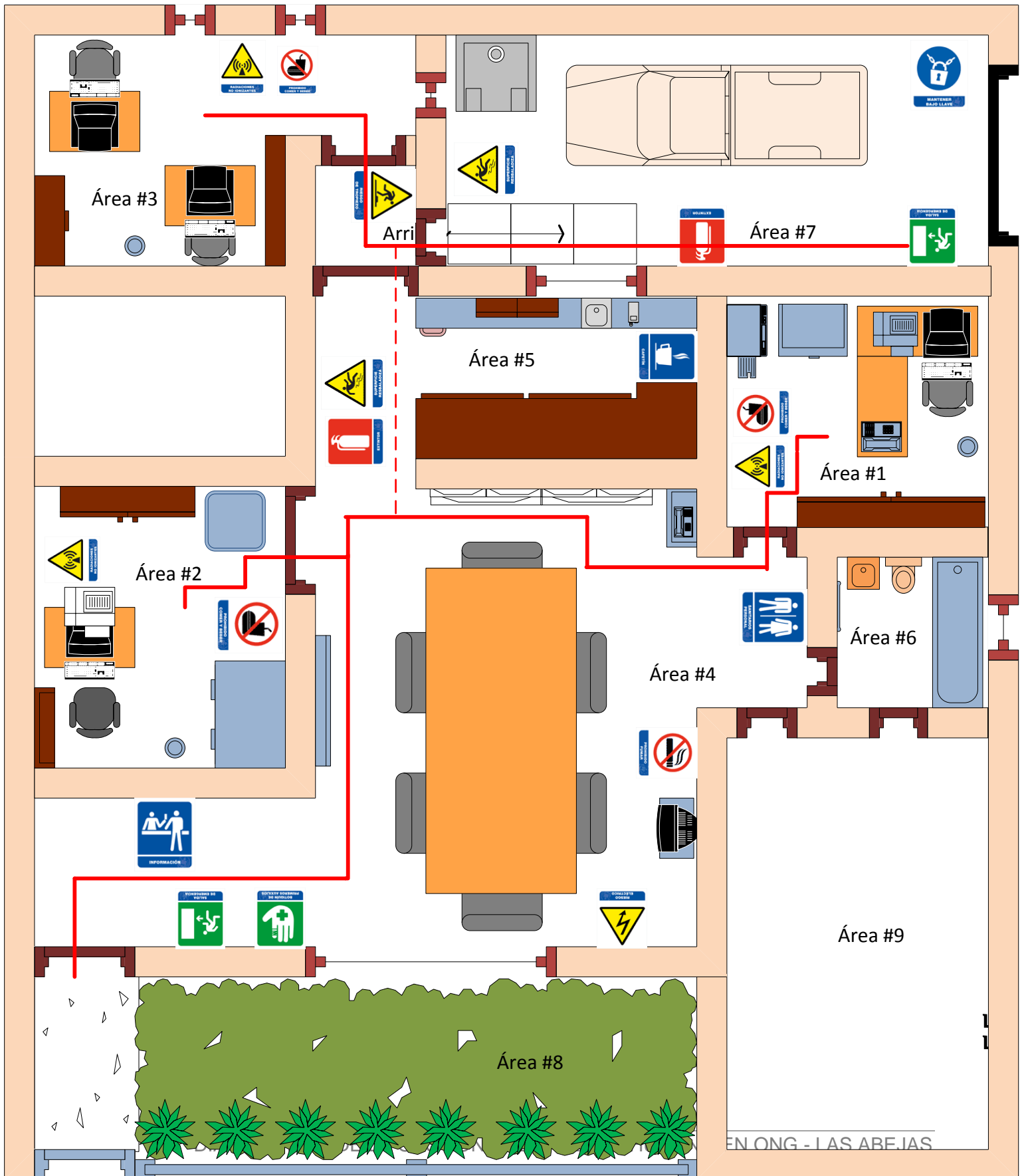


Grafico 16: Propuesta de Ruta de evacuación. Fuente: Creación propia

3.8 Presupuesto de Inversión.

Se procedió a la elaboración de un presupuesto para la inversión basado en las diferentes propuestas realizadas en el plan de mejora para ejecutarse en los 7 procesos de gestión de talento humano diagnosticados en la organización.

El costo total asciende a C\$ 15,951.00 (quince mil novecientos cincuenta y un córdobas netos), en donde se toma en cuenta principalmente los insumos de papelería y materiales de oficina requeridos para la implementación de las propuestas de mejora en cada uno de los procesos.

En este caso el proceso que requiere de mayor inversión con C\$ 5,549.00 (cinco mil quinientos cuarenta y nueve córdobas netos) y es de prioridad para el recurso humano es el *Proceso de Mantenimiento*, ya que según el diagnóstico es el que se encuentra más descuidado y es de vital importancia para proteger la integridad física de los colaboradores, en este se presupuestó la adquisición de extintores de fuego, rotulaciones de seguridad, botiquín médicos, equipo para reducción de radiaciones y un banner informativo para la publicación de la ruta de evacuación.

En la tabla 6 se puede apreciar el detalle de los costos asignados para cada proceso, en el caso de los procesos de Compensación y Desarrollo no se presentan recursos de inversión puesto que las actividades propuestas en el plan de mejora son operativas y acciones que la directiva de la organización puede desarrollar sin incurrir en costo alguno.

Los precios que se presentan en el presupuesto están en base a proveedores que se encuentran ubicados en el municipio de Estelí y los cuales pueden brindar los servicios con mayor facilidad.

Presupuesto de Inversión para el año 2012
Plan de Mejora

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Detalle
Estructura organizacional				
Banners de Estructura organizativa con datos generales de la organización	1	C\$ 500.00	C\$ 500.00	Precio facilitado por Impresiones Isnaya
Proceso de Admisión				
Diseño de sitio Web para exponer estructura, misión, visión y anuncios de vacantes	1	C\$ 7,000.00	C\$ 7,000.00	Precio facilitado por desarrollador de páginas web
Impresión de pruebas psicométricas y de selección			C\$ 584.00	Precio facilitado por Molina Copy Service
Resma de papel	1	C\$ 115.00		
Tinta Negra	1	C\$ 469.00		
Proceso de Aplicación				
Impresión de descripciones de puesto			C\$ 584.00	Precio facilitado por Molina Copy Service
Resma de papel	1	C\$ 115.00		
Tinta Negra	1	C\$ 469.00		
Proceso de Evaluación al Desempeño				
Impresión de hojas de control y registro			C\$ 584.00	Precio facilitado por Molina Copy Service
Resma de papel	1	C\$ 115.00		

Tinta Negra	1	C\$	469.00		
Adquisición de Archivador para expedientes laborales	1	C\$	1,150.00	C\$	1,150.00
Proceso de Compensación					
Este proceso no requiere inversión					
Proceso de Desarrollo					
Este proceso no requiere inversión					
Proceso de Mantenimiento					
Equipo reductor de radiaciones	4	C\$	370.00	C\$	1,480.00
Botiquín medico	1	C\$	300.00	C\$	300.00
Extintidor	2	C\$	1,150.00	C\$	2,300.00
Rótulos para ruta de evacuación	17	C\$	57.00	C\$	969.00
Banner de ruta de evacuación	1	C\$	500.00	C\$	500.00
Total				C\$	15,951.00

Precio facilitado por Molina Copy Service
 Precio facilitado por Cruz Roja
 Precio facilitado por Solórzano Industrial Managua
 Precio facilitado por Solórzano Industrial Managua
 Precio facilitado por Impresiones Isnaya

Tabla 6: Presupuesto de Inversión para plan de mejora

CAPITULO IV: ACTUALIZACIÓN DE LAS DPT.

El objeto de las descripciones de puesto es *definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.*⁶² Es por ello que en el siguiente apartado se desarrolla un proceso de actualización y elaboración en algunos casos de las descripciones de puestos de trabajo para la organización Las Abejas.

Se pretende analizar los 8 puestos que existen actualmente en la organización, con la particularidad de que en las áreas de Dirección Ejecutiva, Administración – Financiera, Desarrollo Empresarial y Ciudadanía; ya se cuenta con este documento, sin embargo se encuentra desactualizado, es decir desde el año 2006 que fueron elaborados no se ha realizado un análisis pertinente sobre las nuevas funciones, conocimientos y equipos necesarios que necesita el puesto para desempeñarse con efectividad.

Por otro lado se tienen 3 puestos nuevos, Vigilante, Conductor y Conserje, que desde el año 2010 han sido creados y no se cuenta con sus descripciones de puesto, otro caso es del puesto de Técnico de Área, el cual aparece en el organigrama institucional, pero no existen registros en los documentos de administración⁶³ de personal sobre una descripción de puestos para el mismo.

A continuación se presenta la actualización de las descripciones de puestos para 8 puestos de la organización: Desarrollo Empresarial, Dirección Ejecutiva, Administración – Financiera, Ciudadanía, Técnico de Área, Conductor, Conserje, Vigilante.

Durante el análisis se determinó que era necesario realizar una actualización de la identificación general del puesto, especialmente los objetivos, por otra parte se hicieron cambio en las funciones, condiciones de trabajo, relaciones jerárquicas; además se agregan elementos nuevos como los riesgos laborales, la maquinaria y equipo; principalmente la elaboración del perfil de puesto.

⁶² <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

⁶³ Manual de Cargos y Procedimiento de la Organización pag 23 - 30



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Coordinador de Desarrollo Empresarial.*

Departamento/Unidad: Desarrollo Empresarial.

Descripción General del Puesto:

El Coordinador del Área de Desarrollo Empresarial organiza y orienta los grupos meta en su área de acuerdo al Plan Anual de la Institución, proveyendo a los grupos: asistencia, seguimiento, elaboración de estrategias, planificación de actividades para el desarrollo gradual de empresas del sector productivo y de servicio dirigidas por mujeres y hombres con eficiencia y rentabilidad, de forma que garantice su crecimiento económico, siendo responsable de la contribución y continuidad de estas actividades a los objetivos de la institución.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado en base a resultados generales, los objetivos están delineados.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Luz Verónica Flores Talavera
Cargo Superior Inmediato:	Directora Ejecutiva
Subordinado Inmediato:	Ing. Tyrone Steeven López Moreno
Cargo Inferior Inmediato:	Técnico de Áreas
Puestos Colateral:	Área de Ciudadanía. Área Administrativa - Financiera

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	Continuamente
Cámara	Con Frecuencias
Grabadora	En ocasiones
Moto	Con Frecuencia

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Confidencial con efectos graves; se maneja información de presupuesto, lista de participantes, costos y gastos de actividades; datos específicos de los proyectos.
Posición del Trabajador:	Sentado 80% / De Pie 20%

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Mala
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Poco
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Poco
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poca

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Organiza, orienta y da seguimiento a los grupos meta del área de acuerdo al Plan Anual de la Institución, proveyendo a los grupos: asistencia, seguimiento, elaboración de estrategias, planificación de actividades para el desarrollo gradual de empresas del sector productivo y de servicio dirigidas por mujeres y hombres con eficiencia y rentabilidad, de forma que garantice su crecimiento económico.
- b. Apoyo a la organización, orientación, asistencia técnica y capacitación de los grupos meta mediante el diseño y la implementación de talleres, encuentros e intercambios entre los grupos meta y otros actores.
- c. Identifica y participa en espacios de coordinación de su trabajo con otras instituciones a fines.
- d. Participa en las reuniones de coordinación con el personal de la institución, según la programación establecida.
- e. Solicita recursos económicos al área Administrativa – Financiera para cubrir los eventos que se van a desarrollar con los grupos meta, elabora rendición de gastos
- f. Elabora y entrega al área de Dirección ejecutiva un plan e informe trimestral de trabajo que detalla todas las actividades principales a llevarse a cabo durante ese periodo.
- g. Coordina complementariamente sus actividades con el personal de apoyo de las demás áreas de la institución.
- h. Participa en eventos de capacitación del personal establecidos por el área de Dirección Ejecutiva.
- i. Informa periódicamente sobre el desarrollo de las actividades desarrolladas al área de Dirección Ejecutiva.
- j. Participa actividades externas para promocionar el que hacer de la institución.
- k. Cualquier otra responsabilidad designada por el área de Dirección Ejecutiva.

Perfil del Trabajador

COORDINADOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Sexo: Indistinto
Edad Apropriada: Entre 25 y 55 años
Residencia: Estelí
Esdado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir: Requerida categorias 1,2 y 3

Conocimientos.

Formación Profesional: Licenciado (a) en Administracion de Empresas, Mercadeo, Economía o carreras a fines
Otros conocimientos: Postgrado en Desarrollo Empresarial
Informatica: Manejo de Computadoras y dominio de paquete Microsof Office 2010 a nivel medio.
Idioma: Inglés Básico

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 5 años

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 3 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Capacidad de analisis de la problemática gerencial y empresarial
- ✓ Capacidad en las relaciones humanas, comunicación y coordinación.
- ✓ Capacidad en la elaboracion de instrumentos de recoleccion de informacion y dominio de estudios de linea base.
- ✓ Experiencias en metodologias participativas tales como educacion popular e investigacion participativa.
- ✓ Capacidad en la formulación y evaluación de proyectos, planes de actividades, de acción y precision en la definicion de indicadores.
- ✓ Iniciativa y creatividad para la resolucion de conflictos
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo
- ✓ Capacidad de trabajar sobre metas especificas.

Atributos Personales

- ✓ Sencibilidad y conocimiento sobre la perspectiva de género.
- ✓ Interes por aprender de sus errores y del trabajo realizado
- ✓ Perspectiva de desarrollo y trabajo integral transformista
- ✓ Compatibilidad con los valores de la Institucion.



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Dirección Ejecutiva.

Departamento/Unidad: *Directora Ejecutiva*

Descripción General del Puesto:

El/la directora/a Ejecutiva es directamente responsable por la eficiente y correcta dirección, funcionamiento, supervisión, implementación, evaluación, monitoreo, seguimiento y la integralidad programática de todas las actividades del Centro Las Abejas y de la contribución de estas a los objetivos institucionales.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de métodos
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	-----
Cargo Superior Inmediato:	Junta Directiva
Subordinado Inmediato:	Lic. Rosario Obregón
Cargo Inferior Inmediato:	Área Administrativa - Financiera
Puestos Colateral:	Área de Ciudadanía. Área Desarrollo Empresarial

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	Continuamente
Cámara	Con Frecuencia
Grabadora	En ocasiones

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos, se manejan presupuestos, cartera de proyectos, en sí, toda la información de la organización
Posición del Trabajador:	Sentado

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Poco
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Medio
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Poco
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poca

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Autoriza y coordina en forma directa o delegada todas las actividades de dirección, programas o proyectos que garantizan el buen funcionamiento de Las Abejas
- b. Autoriza planes de trabajo anuales y aprueba los planes mensuales generales de todas las actividades del centro
- c. Elabora informes periódicos de la situación de los programas y proyectos a solicitud de la Junta Directiva
- d. Elabora solicitudes de cheques y rendiciones para eventos que se van a realizar con los grupos metas.
- e. Elabora y entrega a las organizaciones donantes informes financieros y de progreso de los proyectos y programas financiados, en cumplimiento con los convenios firmados
- f. Entrega trimestralmente informes a la Junta Directiva sobre el estado de la institución y de sus actividades para su respectiva revisión
- g. Autoriza y evalúa anualmente las actividades que se realizan en el centro, por medio de:
 - i. Participación en las reuniones de la Junta Directiva.
 - ii. Propone estrategias de solución a problemas existentes.
 - iii. Supervisa la propuesta presupuestaria anual.
 - iv. Supervisa la elaboración del plan anual de la institución.
- h. Coordina complementariamente las actividades propias de sus funciones con las demás áreas de la institución.
- i. Identifica coordinaciones y participa en espacios de coordinación de su trabajo con otras instituciones a fines.
- j. Implementa actividades de cabildeo identificadas por la Junta Directiva.
- k. Cualquier otra responsabilidad relacionada con la Dirección Ejecutiva que sea asignada por escrito por la Junta Directiva.

Perfil del Trabajador

DIRECCIÓN EJECUTIVA

Sexo: Indistinto
Edad Apropriada: Entre 30 y 55 años
Residencia: Estelí
Estado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir:

Conocimientos.

Formación Profesional: Licenciado (a) en Administración de Empresas, Economía, Ciencias Sociales.
Otros conocimientos: Postgrado en Género y Ciudadanía
Informática: Manejo de Computadoras y dominio de paquete Microsoft Office 2010 a nivel medio.
Idioma: Inglés Básico

Experiencia en Áreas Similares

Mínimo: 5 años

Entrenamiento ó Inducción

Mínimo: 3 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Sensibilidad y conocimiento sobre perspectiva de género
- ✓ Disposición de superar su situación de subordinación y en el personal masculino superar el machismo
- ✓ Habilidad para aprender de sus errores y del trabajo realizado
- ✓ Perspectiva de desarrollo y trabajo integral
- ✓ Compatibilidad con los valores de la institución.

Atributos Personales

- ✓ Capacidad demostrada en la dirección y representación de una ONG
- ✓ Capacidad demostrada en buenas relaciones con la Junta Directiva de ONG
- ✓ Capacidad demostrada en la gestión financiera a favor de programas y proyectos con organizaciones nacionales e internacionales.
- ✓ Capacidad de análisis en problemática de género, educación, social, organizativa, gerencial, empresarial y participación ciudadana.
- ✓ Capacidad en el análisis de estados financieros, interpretación de datos estadísticos



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Coordinadora de área Administrativa Financiera*

Departamento/Unidad: Administración - Financiera

Descripción General del Puesto:

El/la Administrador/a Financiero es responsable por la eficiente y correcta actividad contable y financiera llevada a cabo por el Centro De Desarrollo Integral De La Mujer – Las Abejas

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado en forma semestral y anual por la dirección ejecutiva.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Luz Verónica Flores Talavera
Cargo Superior Inmediato:	Directora Ejecutiva
Subordinado Inmediato:	Conductor, Vigilancia, Conserje
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	Área de Ciudadanía. Área de Desarrollo Empresarial.

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	Continuamente
Cámara	En Ocasiones
Grabadora	En ocasiones
Moto	-----

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Confidencial con efectos extremadamente graves; se maneja información contable, todas las finanzas que conllevan las chequeras, presupuestos, informes, auditorias institucionales y de proyectos.
Posición del Trabajador:	Sentado 90% / De Pie 10%

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Poco
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Poco
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poco

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Implementa en forma directa o delegada los mecanismos de control contable que aseguren la correcta aplicación en los movimientos de fondos (con forme a convenio de los cooperantes)
 - ✓ Actualización permanente de catálogo de cuentas.
 - ✓ Supervisa semanalmente control de cheques pendientes a liquidar por parte del personal de la institución u otra solicitud para eventos.
 - ✓ Operativización del sistema contable, cierres contables financieros
- b. Apoya la elaboración de informes periódicos de la situación financiera por medio:
 - ✓ Elaboración Mensual de informes de estados financieros y flujos de caja.
 - ✓ Preparación trimestral de información en cuanto al movimiento y el estado de cuentas sobre cada proyecto que implementa la institución.
 - ✓ Elaboración mensual de conciliaciones bancarias.
 - ✓ Elaboración de informes sobre ejecución presupuestada y ejecutada de cada proyecto que implementa Las Abejas.
- c. Apoya a la Dirección Ejecutiva en la elaboración y diseño de proyectos para su gestión.
- d. Capacita y asesora al personal en materia de Ley Tributaria Común y Código del Trabajo.
- e. Participa en reuniones anuales en el consejo de dirección apoyando en la elaboración de propuestas presupuestarias para la organización y en las evaluaciones anuales de resultados obtenidos por el centro.
- f. Coordina y colabora con la auditoría externa en los momentos que se programen, facilitando toda la información y documentación necesaria que permita un proceso confiable.
- g. Participa en eventos de capacitación dirigidos al personal establecidos por la Institución
- h. Asume cualquier otra responsabilidad designada por la Dirección Ejecutiva.

Perfil del Trabajador

COORDINADORA DE ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA

Sexo: Indistinto
Edad Apropriada: Entre 25 y 55 años
Residencia: Estelí
Estado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir: Indistinto

Conocimientos.

Formación Profesional: Licenciatura en contaduría pública o administración de empresas, economía o carreras afines.
Otros conocimientos: Postgrado en Desarrollo Social.
Informática: Manejo de Computadoras y dominio de paquete Microsoft Office 2010 a nivel medio.
Idioma: Indistinto

Experiencia en Áreas Similares

Mínimo: 5 años

Entrenamiento o Inducción

Mínimo: 3 meses

Aptitudes y Destrezas

- ✓ Capacidad en la formulación y análisis de estados financieros
- ✓ Manejo del personal
- ✓ Relaciones y comunicación humana
- ✓ Conocimiento de la ley tributaria, código del trabajo y normas de contabilidad financiera
- ✓ Conocimiento en aplicación de registros contables
- ✓ Formulación y evaluación de planes de actividades
- ✓ Conocimiento de los requerimientos del ministerio de gobernación y la secretaria de cooperación externa del gobierno de Nicaragua.

Atributos Personales

- ✓ Sensibilidad y conocimiento sobre la perspectiva de género.
- ✓ Interés por aprender de sus errores y del trabajo realizado
- ✓ Perspectiva de desarrollo y trabajo integral transformista
- ✓ Compatibilidad con los valores de la Institución.



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Coordinadora de Ciudadanía*

Departamento/Unidad: Género y Ciudadanía.

Descripción General del Puesto:

La coordinadora del área de Ciudadanía trabaja en equipo para la identificación de grupo metas, en ellos desarrolla las acciones programadas según el plan estratégico, plan operativo, plan mensual y apegado a programas o proyectos convenidos con los donantes.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado en base a resultados generales, los objetivos están delineados.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Luz Verónica Flores Talavera
Cargo Superior Inmediato:	Directora Ejecutiva
Subordinado Inmediato:	-----
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	Área de Ciudadanía. Área Administrativa - Financiera

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	Continuamente
Cámara	En Ocasiones
Grabadora	En ocasiones
Moto	-----

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Confidencial con efectos graves; se maneja información de presupuesto, lista de participantes, costos y gastos de actividades; datos específicos de los proyectos.
Posición del Trabajador:	Sentado 60% / De Pie 40%

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Medio
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Poco
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Medio
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poca

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Apoyo a la organización, orientación, asistencia técnica y capacitación de los grupos metas, mediante el diseño y la implementación de talleres, encuentros e intercambios.
- b. Identifica coordinaciones y participa en otros espacios representando a la organización siendo delegada por la Dirección Ejecutiva.
- c. Participa en la Planificación y evaluaciones anuales que se realizan:
 - ✓ Informa periódicamente sobre actividades asignadas.
 - ✓ Apoyo en elaboración de proyectos
 - ✓ Elaboración del plan anual del área de ciudadanía
- d. Coordina complementariamente sus actividades con el personal de otras áreas y de apoyo que existe en la organización.
- e. Planificación y elaboración de talleres según la temática que se le sea asignada para facilitar.
- f. Solicita recursos económicos al área Administrativa – Financiera para cubrir los eventos que se van a desarrollar con los grupos meta, elabora rendición de gastos.
- g. Cualquier otra responsabilidad relacionada con el área de ciudadanía designada por la directora ejecutiva

Perfil del Trabajador

COORDINADORA DE CIUDADANÍA

Sexo: Indistinto
Edad Apropiaada: Entre 25 y 55 años
Residencia: Estelí
Esdado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir: Indistinto

Conocimientos.

Formación Profesional: Licenciatura en trabajo social, sociología, psicología, admon de empresas, economía o carreras afines.
Otros conocimientos: Postgrado en Desarrollo Social.
Informatica: Manejo de Computadoras y dominio de paquete Microsoft Office 2010 a nivel medio.
Idioma: Inglés Básico

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 4años

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 3 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Análisis de problemáticas organizativas y de participación ciudadana.
- ✓ Relaciones humanas, comunicación y coordinación de grupos comunales
- ✓ Experiencia en metodologías participativas como: educación popular e investigación participativa
- ✓ Formulación y evaluación de proyectos
- ✓ Precisión en definición de indicadores
- ✓ Capacidad de análisis de la problemática organizativa y de participación ciudanía
- ✓ Capacidad en relaciones humanas, comunicación y coordinación de grupos comunales

Atributos Personales

- ✓ Sencibilidad y conocimiento sobre la perspectiva de género.
- ✓ Interes por aprender de sus errores y del trabajo realizado
- ✓ Perspectiva de desarrollo y trabajo integral transformista
- ✓ Compatibilidad con los valores de la Institucion.



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Técnico de Área*

Departamento/Unidad: Desarrollo Empresarial.

Descripción General del Puesto:

El Técnico de Área brinda apoyo y asesoramiento en las actividades y eventos de la organización, desarrolla controles estadísticos y sistemáticos de las participaciones de los grupos meta de cada evento, elabora memorias, da seguimiento a las actividades, facilita, organiza y apoya en el control de la documentación pertinente del área Administrativa - Financiera; siendo gestor del buen funcionamiento de los procesos y asegurando la continuidad de los mismos según los objetivos estratégicos de la institución.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado en base a resultados generales, los objetivos están delineados.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Luz Verónica Flores Talavera
Cargo Superior Inmediato:	Directora Ejecutiva
Subordinado Inmediato:	-----
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	Coordinador de Área de Desarrollo Empresarial Coordinadora de Ciudadanía. Área Administrativa – Financiera

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	Continuamente
Cámara	Continuamente
Grabadora	Continuamente
Moto	Continuamente

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Confidencial con efectos graves; se maneja base de datos de grupos metas, datos específicos de la ejecución de los proyectos y financieros de la organización
Posición del Trabajador:	Sentado

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Mala
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Poco
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Medio
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poca

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Realiza el levantado de las memorias de los eventos desarrollados con los grupos meta en cada sesión de trabajo o durante encuentros con otras organizaciones a fin de tener un control más específico de los puntos y participaciones realizadas por cada actor.
- b. Organiza y coordina todo el equipo tecnológico o material didáctico (marcadores, lápices, papelones, cuadernos, teipe, etc.) necesario y requerido para el desarrollo de los talleres o sesiones de trabajo con los grupos meta.
- c. Administra, controla y actualiza la base de datos de los grupos meta según el desarrollo de los procesos llevados a cabo por las áreas de Desarrollo Empresarial, Ciudadanía y Dirección Ejecutiva.
- d. Elabora diseños para portadas o banner informativos según sea indicado por la Dirección Ejecutiva, los cuales representen de forma llamativa y formal la idea del contenido de los informes, políticas u otro documento que se desee publicar.
- e. Administra y elabora informes finales de asistencias técnicas realizadas por las áreas de Desarrollo Empresarial y Ciudadanía.
- f. Participa en sesiones de asistencia técnica y supervisiones realizadas a los grupo meta durante estos desempeñan actividades orientadas por la organización.
- g. Coordina y apoya complementariamente al área de Administración – Financiera todos los procesos de ordenamiento de información, gestiones bancarias, elaboración de informes financieros, rendiciones u otra actividad asignada por la coordinadora de esta área.
- h. Controla y elabora contratos o actas que soporten la entrega de materiales tangibles facilitados por los proyectos a los grupos metas.
- i. Realiza mantenimiento preventivo al equipo de la oficina para evitar desperfectos durante el personal trabaja y brinda asesoramiento técnico en el uso de programas o nueva tecnología adquirida por la organización.
- j. Participa en las reuniones de coordinación con el personal de la institución, según la programación establecida.
- k. Coordina complementariamente sus actividades con el personal de apoyo de las demás áreas de la institución.
- l. Cualquier otra responsabilidad designada por el área de Dirección Ejecutiva.

Perfil del Trabajador

TECNICO DE AREA

Sexo: Indistinto
Edad Apropriada: Entre 22 y 35 años
Residencia: Estelí
Estado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir: Requerida categorias 1,2 y 3

Conocimientos.

Formación Profesional: Ingeniería en Sistemas; Licenciatura en computacion o carreras a fines
Otros conocimientos: Diseño gráfico. Reparacion y mantenimiento de PC
Informatica: Manejo de Computadoras y dominio de paquete Microsof Office 2010 nivel alto.
Idioma: Ingles Básico

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 2 años

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 3 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Creatividad
- ✓ Buenas relaciones interpersonales
- ✓ Capacidad para estudios en linea de base
- ✓ Desarrollo de intrumentos de recoleccion de datos
- ✓ Trabajo en equipo y bajo presion
- ✓ Disponibilidad de tiempo y movilizacion

Atributos Personales

- ✓ Humildad
- ✓ Saber escuchar
- ✓ Interes por aprender y poner en practica sus conocimientos
- ✓ Compartir y ayudar a los demas
- ✓ Compatibilidad con los valores institucionales



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: Conductor

Departamento/Unidad: Área de Servicio

Descripción General del Puesto:

El conductor es responsable de vigilar, coordinar y supervisar la condición mecánica así como la disponibilidad de los vehículos propiedad de la organización; conduciendo con cautela y seguridad al transportar al equipo técnico a las diferentes comunidades en donde se trabaja, de igual forma entregar o recoger correspondencia, documentos, herramientas u otro artículo usado en los procesos que se desarrollan tanto a lo interno como externo de la institución.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	Sí
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 5:30 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado de forma mensual por el responsable del área Administración - Financiera.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Rosario María Obregón
Cargo Superior Inmediato:	Administración - Financiera
Subordinado Inmediato:	-----
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	-----

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	En Ocasiones
Cámara	En Ocasiones
Vehículo auto motor	Continuamente
Moto	Continuamente

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Constante
Nivel de la Información:	Poco confidencial con efectos muy leves, se manejan rutas de viajes, lugares de incidencia y ubicación de grupos metas
Posición del Trabajador:	Sentado

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Media
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Alta
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Poco
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poco

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Garantizar la provisión de servicios de conducción confiables y seguros, conduciendo los vehículos de la oficina para transportar a personal hacia los lugares que sean indicados por la Dirección Ejecutiva u otro coordinador de área.
- b. Realizar el mantenimiento diario adecuado del vehículo signado por medio de mantenimiento preventivo, llevar controles del chequeo general de los vehículos, cambios oportunos de aceite, revisión de llantas, frenos y niveles de agua, lavado del auto; de manera que el vehículo se mantenga limpio y en buenas condiciones de funcionamiento en todo momento.
- c. Efectuar reportes de salida al superior inmediato, llevando un control de kilometraje y rutas desarrolladas durante cada salida de los vehículos.
- d. Se asegurará de seguir los pasos requeridos por el reglamento vial en caso de ser parte de un accidente.
- e. Apoyar al personal de la oficina en tareas de fotocopiado y archivo cuando sea necesario.
- f. Mantener en regla todos los requisitos y documentos requeridos para el tránsito del vehículo como la licencia de conducción y los seguros exigidos por la Secretaría de Tránsito y Transportes.
- g. Asegurarse de economizar a través de un uso adecuado de los vehículos, manteniendo con precisión los registros diarios y proporcionando datos sobre el estado actual de los mismos
- h. Cualquier otra responsabilidad designada por el área de Dirección Ejecutiva.
- i. Asistir a reuniones de trabajo convocadas por la Dirección Ejecutiva en caso de que se realicen evaluaciones al personal.

Perfil del Trabajador

CONDUCTOR

Sexo:	Masculino
Edad Apropiaada:	Entre 25 y 40 años
Residencia:	Estelí
Esdado Civil:	Indistinto
Permiso Para Conducir:	Requerida categorias 1,2 y 3

Conocimientos.

Formación Profesional:	Bachiderato o tecnico medio
Otros conocimientos:	Leyes viales y todos los articulos de manejo
Informatica:	No es necesario
Idioma:	Indistinto

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 3 años

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 1 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Excelente conocimiento del reglamento de tránsito
- ✓ Buenas relaciones personales
- ✓ Respeto, honestidad y sigilo
- ✓ Excelente conocimiento del reglamento de tránsito
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Excelente conocimiento del protocolo

Atributos Personales

- ✓ Mantener la calma, el control y el buen humor incluso cuando está bajo presión.
- ✓ Responde de manera positiva a la retroalimentación crítica y a los puntos de vista divergentes.



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Conserje*

Departamento/Unidad: Área de Servicio

Descripción General del Puesto:

La conserje es responsable de llevar a cabo actividades de limpieza, mantenimiento y conservación de mobiliario, equipo e instalaciones propiedad de la organización; contribuyendo de esta manera a que las actividades desarrolladas en cada área se realicen en un ambiente adecuado y óptimo.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	48 Horas Semanales
Disponibilidad para Viajar:	No
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 8:00 am – 4:00 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado de forma mensual por el responsable del área Administración - Financiera.
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Rosario María Obregón
Cargo Superior Inmediato:	Administración - Financiera
Subordinado Inmediato:	-----
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	-----

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Computadora de Escritorio	En Ocasiones

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental:	Esporádico
Nivel de la Información:	Poco confidencial con efectos muy leves, se manejan horas de entrada de los trabajadores, localización de las áreas
Posición del Trabajador:	De Pie

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Poco
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Medio
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Poca

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Realizar y mantener, al menos cada dos días, la limpieza general de las áreas distribuidas en la organización.
- b. Limpiar periódicamente ventanas, techos y paredes de las instalaciones de las oficinas.
- c. Solicitar los enseres necesarios para efectuar sus labores mediante el procedimiento correspondiente establecido por el área de Administración Financiera.
- d. Colaboración en la preparación logística de eventos con grupos metas
- e. Dar atención a los usuarios de la institución así como a los trabajadores y cooperantes.
- f. Coadyuvar en la vigilancia de entradas y salidas de visitantes, personal y vehículos, procurando se cumplan los señalamientos, normas y reglamentos de la organización.
- g. Se hará cargo de la recepción y entrega de correspondencia y documentos que reciba por parte de la administración.
- h. Asistir a reuniones de trabajo convocadas por la Dirección Ejecutiva en caso de que se realicen evaluaciones al personal.
- i. Reportar a su superior inmediato cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades, a fin de que se tomen las medidas necesarias para corregirlas
- j. Cualquier otra responsabilidad designada por el área de Dirección Ejecutiva.

Perfil del Trabajador

CONSERJE

Sexo: Femenino
Edad Apropiaada: Entre 23 y 35 años
Residencia: Estelí
Esdado Civil: Indistinto
Permiso Para Conducir: No necesario

Conocimientos.

Formación Profesional: Bachiderato o tecnico medio.
Otros conocimientos: -----
Informatica: No necesario
Idioma: -----

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 1 año

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 1 mes

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Buenas relaciones personales
- ✓ Respeto y honestidad
- ✓ Trabajo bajo presión
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Buena presentación
- ✓ Buenas relaciones personales

Atributos Personales

- ✓ Interés y disposición de aprender de sus errores
- ✓ Perspectiva del desarrollo y del trabajo en equipo



Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Descripción de Puesto de Trabajo

IDENTIFICACION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: *Guarda de seguridad*

Departamento/Unidad: Área de Servicio

Descripción General del Puesto:

El guarda de seguridad debe de Cuidar el patrimonio de la organización, tanto en daños a la infraestructura como en robo de algún equipo o material de oficina; procurando que no se dé ningún acto delictivo o hurto dentro de la institución, ya sea por un visitante u otro individuo externo.

CONDICIONES LABORALES

Jornada Laboral:	24 Horas “Día de por medio”
Disponibilidad para Viajar:	No
Horario de Trabajo:	Lunes a Viernes, de 6:00 am – 6:00 pm
Salario:	Según partida presupuestaria por los cooperantes
Línea de Promoción:	No
Nivel de Autonomía:	El trabajo es evaluado de forma mensual por el responsable del área Administración - Financiera
Prestaciones Sociales:	Todas las que se estipulan en el código del trabajo de Nicaragua, las del instituto Nicaragüense de Seguro Social, el manual del personal, estatutos internos de Las Abejas y algunos beneficios adicionales aprobados por la Dirección Ejecutiva

SITUACION ESTRUCTURAL

Superior Inmediato	Lic. Rosario María Obregón
Cargo Superior Inmediato:	Administración - Financiera
Subordinado Inmediato:	-----
Cargo Inferior Inmediato:	-----
Puestos Colateral:	-----

HERRAMIENTAS, MAQUINAS Y EQUIPO

	Nivel de Uso
Arma de Fuego	En Ocasiones
Detector de metal	Continuamente

CONDICIONES DE TRABAJO

Esfuerzo Mental	Esporádico
Nivel de la Información:	Poco confidencial con efectos muy leves, se manejan horas de entrada de los trabajadores, localización de las áreas
Posición del Trabajador:	De Pie

Condiciones Ambientales

Iluminación:	Buena
Ventilación:	Buena
Temperatura:	Buena

Riesgo Profesionales.

Químico (gases, vapores, polvo)	Media
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	Alta
Biológicos (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	Medio
Ergonomía	Alta
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	Media

FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES PRINCIPALES

- a. Supervisar y asegurar las áreas de acceso a la organización, verificando que las personas que ingresan no representen riesgo alguno para la integridad de la institución.
- b. Reportar de inmediato al encargado de turno actividades que alteren el orden dentro de la organización, que atenten contra el patrimonio y el recurso humano.
- c. Asegurar que ningún bien sea extraído de la institución sin previa autorización.
- d. Asegurar que no se presenten actos delictivos o hurtos dentro de la institución.
- e. Ejercer la vigilancia y protección de bienes muebles e inmuebles, así como la protección de las personas que puedan encontrarse en los mismos.
- f. Encender y apagar aparatos eléctricos y luces del interior de las instalaciones universitarias, cuando así se requiera.
- g. Verificar que ventanas, puertas y otros accesos estén cerrados al finalizar el horario.
- h. Asistir a reuniones de trabajo convocadas por la Dirección Ejecutiva en caso de que se realicen evaluaciones al personal.
- i. Cualquier otra responsabilidad designada por el área de Dirección Ejecutiva.

Perfil del Trabajador

GUARDA DE SEGURIDAD

Sexo:	Masculino
Edad Apropiaada:	Entre 25 y 50 años
Residencia:	Estelí
Esdado Civil:	Indistinto
Permiso Para Conducir:	No necesario

Conocimientos.

Formación Profesional:	Bachiller o tecnico medio
Otros conocimientos:	Seguridad y protección, defensa personal
Informatica:	-----
Idioma:	-----

Experiencia en Áreas Similares

Minimo: 3 años

Entrenamiento ó Inducción

Minimo: 1 meses

Aptitudes y Deztrezas

- ✓ Destreza Física
- ✓ Buenas relaciones personales
- ✓ Respeto, honestidad
- ✓ Capacidad para actuar ante una situación inesperada
- ✓ Disponibilidad de tiempo
- ✓ Habilidad para resolución de conflictos

Atributos Personales

- ✓ Interés y disposición de aprender de sus errores
- ✓ Perspectiva del desarrollo y del trabajo integral transformista

CONCLUSIONES

- En la revisión documental y a través de la aplicación de los instrumentos de recopilación de información, se constata que el centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas” cuenta con una unidad organizativa especializada e interdisciplinaria conformada por personal designado por el área de Dirección Ejecutiva y Administración Financiera encargados de la gestión del talento humano.
- Según las fuentes revisadas, se constata la existencia de un documento que rige los actuales procesos de Admisión, Aplicación, Evaluación al Desempeño, Compensación, Desarrollo y Mantenimiento, los cuales fueron heredados por la organización Cenzontle; sin embargo, se evidencia la ausencia algunos instrumentos, procedimientos, escalas de valoración y niveles de responsabilidad de las instancias vinculadas en dichos procesos. Igualmente, se aprecia la carencia de pruebas de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes del recurso humano.
- Con base a los hallazgos del presente estudio, se identifica como una prioridad el rediseño de los actuales procesos de gestión del talento humano, en correspondencia con los lineamientos del plan estratégico, considerándose como un componente clave para la gestión de los recursos humanos, la incorporación de las competencias, para valorar el desempeño idóneo dentro de la organización.
- Se diseñó una propuesta de plan de mejora aplicada a los procesos de gestión diagnosticados; en donde se presentan técnicas, estrategias y nuevos formatos que puede emplear la organización en pro de aportar al cambio positivo y efectividad de funciones en las actividades que realizan los colaboradores.
- En Las Abejas se realizó la actualización de las descripciones de puesto para las áreas de Desarrollo Empresarial, Dirección Ejecutiva, Ciudadanía y Administración Financiera.
- Debido a la inexistencia en el organigrama actual de los puestos de conductor, conserje y vigilante; la organización no contaba con una descripción de puesto y un perfil para estos cargos es por ello que se elaboraron en base a las perspectivas actuales de desarrollo para cada puesto planteadas por los directivos.

RECOMENDACIONES

Razonando los resultados del estudio se propone a consideración de las instancias y autoridades responsables de la gestión administrativa de la organización, las siguientes recomendaciones:

- Considerar la puesta en marcha de un plan de mejora del modelo actual de la gestión del talento humano, contando con la participación de las distintas instancias y actores responsables, perfilando sus componentes en función de los lineamientos del plan estratégico del Centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas”.
- Incorporar como acciones de mejora del actual modelo de gestión del talento humano:
 - a. Implementar el plan de mejora propuesto para la gestión del talento humano en la organización, el cual permitirá reducción de esfuerzos generados por los colaboradores a la hora de desarrollar sus fusiones, además de establecer mejores controles y nuevas formas de aplicación para cada proceso, logrando la actualización de los mismos.
 - b. Revisión del Manual de Estructura Organizativa de las distintas instancias involucradas en el proceso de gestión de talento humano de la organización.
 - c. Aplicar los nuevos modelos de descripciones de puesto y perfiles para cada área de trabajo, realizando actualizaciones anuales; de esta forma se generará un aumento de productividad laboral (tiempo, recurso económico y humano) en los procesos de Admisión, Evaluación al desempeño y Aplicación.
 - d. Es necesario que las áreas de la organización encargadas de velar por la buena gestión del talento humano reciban un proceso de capacitación el cual incluya un paquete completo que abarque desde el reclutamiento hasta el mantenimiento del recurso humano.
 - e. Actualizar los documentos relacionados al control y gestión del talento humano, tales como manuales de funciones, manual de cargo y procedimientos, políticas, normativas, etc.; de esta forma habrá un mejor control y reordenamiento organizacional aportando a la calidad de las funciones realizadas por cada colaborador.

BIBLIOGRAFÍA

- Arribas Martín M.C. (2004): Diseño y Validación de Cuestionarios. Vol. 5, nº 17 Disponible en línea:
http://www.enferpro.com/pv_obj_cache/pv_obj_id_C1F5E295C2D5A1C02678E12E9EA2B9B057D00000/filename/validacion_cuestionarios.pdf
- **Idalberto Chiavenato**, *Gestión del Talento Humano. Tercera edición* McGraw Hill – México, ISBN: 9701073401.
- **Idalberto Chiavenato**, *Comportamiento Organizacional. Segunda edición* McGraw Hill – México, ISBN: 9701068769
- **Juan Alejandro Barreto Tejada**, *Gerencia del talento humano. Estrategia para el desarrollo empresarial. Universidad Piloto de Colombia*, ISBN: 9789589797693
- **Martha Alicia Alles**, *Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica S.A.*
- Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
- <http://www.leylaboral.com/Nicaragua/intronicaragua.aspx>
- [http://www.vivienda.gob.pe/documentos/documentos_ds_010/4/Norma A.130 Requisitos de Seguridad.pdf](http://www.vivienda.gob.pe/documentos/documentos_ds_010/4/Norma_A.130_Requisitos_de_Seguridad.pdf)
- <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>

ANEXOS.**Guía de Evaluación.****Gestión del Talento Humano.****Las Abejas.****Objetivo:**

Describir la situación actual de la gestión del talento humano en el Centro de Desarrollo Integral de la Mujer “Las Abejas.”

Nombre del Cargo: _____

Anexo 1. Estructura Organizacional.

1. ¿Conoce el organigrama de la institución? Sí ___ No ___
 - a. Si su respuesta es no, ¿Por qué no lo conoce?
2. ¿El área/cargo que usted ocupa, está representado en el organigrama? Sí ___ No ___
3. ¿El organigrama contiene todas las áreas con las que trabaja la organización? Sí ___ No ___
4. ¿Existen áreas en el organigrama que ya no estén funcionando? Sí ___ No ___
 - a. Describalas: _____
 - b. ¿Que ha ocasionado esto? _____
5. ¿La ubicación dentro del organigrama, está acorde con las funciones y responsabilidades?
6. ¿Conoce claramente cómo y con qué áreas o niveles debe relacionarse en su unidad? Sí ___ No ___
7. ¿Se Ejecuta de esa manera? Sí ___ No ___
8. ¿Existe cooperación entre su unidad y otras del mismo nivel? Sí ___ No ___
9. ¿Está claro de la información que debe de intercambiar con otras unidades? Sí ___ No ___
10. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia arriba? Sí ___ No ___
11. ¿Está clara la dependencia jerárquica hacia abajo? Sí ___ No ___
12. ¿El Volumen y complejidad de las funciones está acorde con los recursos disponibles? Sí ___ No ___
13. ¿Qué mejoras podría plantear para mejorar el diseño del organigrama?

**Anexo 2. Proceso de Admisión.
Las Abejas**

Área encargada de realizar este proceso _____

Departamentos afectados: _____

1. ¿La organización tiene procedimientos para el reclutamiento, selección y contratación de personal? Sí ___ No ___
a. Si su respuesta es no, ¿Por qué?

2. ¿Esos procedimientos se aplican actualmente? Sí ___ No ___

3. ¿Cómo considera que es la rotación del personal? Baja ___ Media ___ Alta ___
a. ¿Porque la considera así?

4. ¿Tipo de reclutamiento que se aplica en la organización actualmente? (en porcentaje)

Interno ___ Externo ___ Mixto ___ Otros _____

5. En los últimos 3 años, ¿Cuántos puestos han sido aprovisionados de forma interna?

6. En los últimos 3 años, ¿Cuántos puestos han sido aprovisionados de forma externa?

7. Mencione al menos dos razones por la cual se generaría una rotación interna del personal.

- a. _____
b. _____

8. En los últimos tres años, ¿Ha habido rotación de personal? Sí ___ No ___

- a. Indique de forma numérica.
i. Por renuncia. _____
ii. Por despido. _____
iii. Terminación de contrato. _____
iv. Promociones de Cargo. _____

9. Cuando existe un puesto vacante, que medio se utiliza para comunicarlo:

Interno		Externo	
Circular		Periódico	
Colocar información en mural		Radio	
Correos		Volantes	
Afiches		Televisión	
Otros		Correos	
		Otros	

10. ¿Existe algún formato de entrevista que evalúe a los candidatos externos e internos para ocupar puestos vacantes? Sí ___ No ___

11. ¿Qué tipo de entrevista es utilizada?

No estructurada ___ Estructurada ___ Mixta ___

Solución de Problemas ___

12. ¿Se verifican los documentos de soporte que traen los candidatos? Sí ___ No ___

a. Mencione los medios utilizados:

- i. _____
- ii. _____

13. Indique la cantidad de personas con las que se cuenta actualmente en su registro de RRHH para realizar convocatorias externas. _____

a. Estas son:

- i. Personas naturales. _____
- ii. Firma de Consultores. _____

14. ¿Se realizan pruebas a los candidatos? Sí ___ No ___

Si su respuesta es no, ¿Por qué? _____

a. Qué tipo de pruebas:

Psicométricas	_____	Desempeño	_____
Técnicas	_____	Examen Medico	_____
Intelectuales	_____	Otras	_____
Actitud	_____		

15. De las pruebas realizadas, indique cual es la prioridad que se le da para la toma de decisión.

Psicométricas	_____	Desempeño	_____
Técnicas	_____	Examen Medico	_____
Intelectuales	_____	Otras	_____
Actitud	_____		

16. ¿Qué aspectos se toman en cuenta a la hora de contratación?

Conocimiento: _____ Edad: _____
 Experiencia: _____ Otras _____
 Carácter y actitud _____

17. En los últimos tres años, cual ha sido el comportamiento de las contrataciones, indique la cantidad de trabajadores distribuidos por tipo de contrato.

Tipo de Contrato	#
Contrato Permanente.	
Contrato Temporal.	
Contrato por servicios profesionales	

18. Actualmente, de los siguientes contratos, cuales se usan y con qué frecuencia: (en porcentaje)

Tipo de Contrato	Muy seguido	Usualmente	Raras veces	Observación
Contrato Permanente.				
Contrato Temporal.				
Contrato por servicios profesionales				
Otros				

Anexo 3. Proceso de Aplicación.**Las Abejas**

Nombre del Cargo: _____

Años de Trabajo en la Organización: _____ Edad: _____

- 1) Describa la forma en que usted fue recibido al momento de ingresar a la organización por primera vez.

- 2) ¿Cuál (es) fue el área asignada para realizar el proceso de orientación?

- 3) ¿Considera usted que recibió un proceso de inducción durante su ingreso en la Organización? Sí ____ No ____

Argumente su respuesta.

- 4) ¿De qué forma conoció el giro y la historia de la organización?

Dialogo con la persona que lo contrató. ____

Folletos organizacionales. ____

Murales Informativos. ____

Otra. ____ (*Especifique.*

- 5) ¿Qué tipo de documento administrativo y organizacional se le dio a conocer?

Manuales de Funciones. ____

Descripción de Puesto de Trabajo. ____

Reglamento. ____

Normativas. ____

Medidas de Seguridad. ____

Manual de Procedimiento. ____

Plan Estratégico. ____

- 6) Que beneficios considera que se generan al realizar un proceso de orientación o inducción en los nuevos colaboradores.

Anexo 4. Proceso de Evaluación al Desempeño.**Las Abejas****Nombre del Colaborador:** _____**Cargo:** _____**Dependencia:** _____

1) ¿Existen mecanismos para el seguimiento de las actividades que usted realiza en su trabajo?

Sí ____ No ____

Si su respuesta es NO, explique porque:

Si su respuesta es SI, explique cómo funcionan:

2) ¿Se le comunica con anticipación que será evaluado? Sí ____ No ____

3) ¿Se le evalúa en base a criterios definidos previamente? Sí ____ No ____

4) ¿Considera que la periodicidad de estos mecanismos es adecuada? Sí ____
No ____

5) ¿Cuál considera usted que es el fin de realizar evaluaciones de desempeño?
(Marque una opción)

- Elaborar planes de mejora para aumentar la productividad del colaborador. ____
- Fortalecer la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos o aumentos salariales. ____
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores. ____
- Verificar si los trabajadores están cumpliendo con sus funciones. ____

6) ¿Al finalizar el proceso de evaluación, los resultados obtenidos se le dan a conocer a los colaboradores? Sí ____ No ____

¿De qué forma?

7) ¿Indique hace cuanto recibió una evaluación al desempeño?

Hace más de una semana. ____

Hace más de un mes. ____

Hace más de Tres meses. ____

Hace más de seis meses. ____

Hace más de un Año. ____

No he recibido aún. ____

8) Indique al menos tres aspectos como mínimo de los que se toman en cuenta al momento de realizar evaluaciones al desempeño a los colaboradores, específicamente su puesto.

Calidad de Trabajo. ____

Control de costos. ____

Cantidad de Trabajo. ____

Relaciones con los compañeros. ____

Conocimiento del puesto. ____

Relaciones con el supervisor. ____

Iniciativa. ____

Relaciones con el Público. ____

Planificación. ____

Responsabilidades. ____

9) Con el propósito de aportar a la mejora de este proceso, que recomendaciones plantearía:

Anexo 5. Proceso de Compensación.**Las Abejas.**

1. ¿Tiene conocimiento si el puesto que usted ocupa fue creado mediante una evaluación previa? Sí ___ No ___
2. ¿Los salarios son asignados según el cargo que ocupa? Sí ___ No ___
 - a. Si su respuesta es no, explique.

3. ¿Forma de pago, periodo? _____
4. ¿Considera que el salario que recibe se encuentra acorde con sus funciones?
Sí ___ No ___
5. ¿En la organización, existe una política interna de sueldos y salarios? Sí ___ No ___
 - a. ¿Qué contempla?

6. Para aumentar el salario de un trabajador, que se toma en cuenta: *(indique una opción)*

Años de Servicio	_____
Efectividad en las funciones	_____
Asignación de nuevas funciones	_____
Conocimientos especializados	_____
Otros:	_____
7. ¿En los últimos 3 años conoce usted si un trabajador ha recibido un aumento de salario?
Si ___ No ___ (
Si ha existido, ¿Por qué motivo se realizó? _____)

8. ¿Qué clase de incentivos recibe por parte de la empresa?

Incentivos relacionados a los años de servicio. ____

Incentivos relacionados al mejor desempeño individual. ____

Incentivos relacionados al nivel académico. ____

¿De qué forma?

Bonos. ____

Comisiones. ____

Premios. ____ (describa _____)

Otro. _____

9. ¿Recibe beneficios sociales? Sí ____ No ____

¿Cuáles?

Vacaciones. ____

Jubilación o plan de previsión social. ____

Seguro contra accidentes de trabajo. ____

Asistencia médica. ____

Salario maternidad (prima por hijos). ____

Servicio de restaurante o
cafetería. ____

Transporte. ____

Seguro de vida. ____

Préstamo a los empleados. ____

Servicio social y consejería. ____

Horarios flexibles. ____

Áreas de descanso en los intervalos
de trabajo. ____

Actividades deportivas y
comunitarias. ____

Otros: _____

10. ¿Cuál de las siguientes compensaciones no financieras siente usted que percibe en su trabajo?

Oportunidades de desarrollo. ____

Reconocimiento y autoestima. ____

Seguridad en el empleo. ____

Calidad de vida en el trabajo. ____

Orgullo de la empresa y del trabajo. ____

Libertad y autonomía en el trabajo. ____

11. Ordene según la importancia que tiene para usted los diferentes tipos de compensaciones que recibe. (1- menos importante/ 4- más importante)

____ Remuneración básica

____ Incentivos salariales

____ Beneficios sociales

____ Compensaciones no financieras

Anexo 6. Proceso de Desarrollo.**Las Abejas****Cargo:** _____

1. ¿La organización cuenta con planes de desarrollo para los trabajadores? Sí _____ No _____
 - a. Si su respuesta es no, ¿Por qué?

2. ¿La organización tiene asignado en su presupuesto para el desarrollo del personal? Sí _____ No _____
 - a. Si su respuesta es no, ¿Cómo se asignan fondos para el desarrollo del recurso humano?

3. ¿Cuáles considera que sean los beneficios de que los trabajadores puedan desarrollarse? Indica solamente dos opciones
 - a. Motivación. _____
 - b. La rotación del personal aumente a nivel interno. _____
 - c. Se reduce la Obsolescencia de conocimiento. _____
 - d. Se mejoran los conocimientos técnicos y científicos. _____
 - e. Aumenta la eficiencia en las actividades realizadas. _____
4. Cada cuanto son realizadas estas actividades de desarrollo:
Una vez al mes _____
Cada tres meses _____
Una vez al año _____
Otros: _____

- | | Muy seguido | Usualmente | Raras veces | Observación |
|--|-------------|------------|-------------|-------------|
|--|-------------|------------|-------------|-------------|

Capacitaciones				
Asistencia Técnica				
Lecturas de Manuales				
Entrenamiento por Superiores				
Otros				

- i. _____
- ii. _____
- iii. _____

- a. ¿Hace cuánto? _____
- i. Indica que temas has recibido.
1. _____
2. _____
3. _____

- [illegible]

Anexo 7. Seguridad e Higiene.

Las Abejas

Nombre del Puesto que Ocupa: _____

Punto a verificar	Cumple			Observaciones y / o recomendaciones
	Si	No	N/A	
1. Las Vías de acceso y de circulación permiten el fácil desplazamiento.				
2. Los techos del lugar son de material resistente e impermeable				
3. Los muros se encuentran en buen estado íntegro y sin aberturas que representen riesgos.				
4. Los Pisos están libres de agujeros, tubos salientes, desniveles y cables sueltos.				
5. La limpieza del edificio, maquinaria e instalaciones deben de mantenerse limpias y se hará por lo menos dos veces a la semana				
6. Las caídas a nivel por escaleras están previamente aseguradas				
7. Existe un plan de emergencia y evacuación ante accidentes				

8. Existe ruta de salida por cualquier emergencia				
9. Se han impartido temáticas sobre seguridad laboral				
10. Realiza visitas al medico <i>Indique cuantas veces al mes</i>				

Indique a qué tipo de riesgos se encuentra expuesto a la hora de realizar sus labores:

Ruido _____

Iluminación _____

Radiaciones (ionizantes / no ionizantes) _____

Ergonomía _____

Temperatura _____

Otras _____

Anexo 8: Guía de aspectos básicos a observar para higiene y seguridad del trabajo

Compilación de Normativas en Materia de Higiene y Seguridad del Trabajo



Ministerio del Trabajo

Dirección General de Higiene y Seguridad del Trabajo

GUIA DE ASPECTOS BÁSICOS A OBSERVAR EN MATERIA DE HIGIENE Y SEGURIDAD DEL TRABAJO

CONCEPTO	ELEMENTOS	B	M	N/A
SEGURIDAD ESTRUCTURAL	<ul style="list-style-type: none"> ☞ Suelos, techos ☞ Paredes ☞ Escaleras fijas ☞ Plataformas de trabajo ☞ Aberturas en piso ☞ Puertas y salidas ☞ Comedores ☞ Cocina 			
ELECTRICIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalaciones ● Protección contra contacto ● Aparatos, herramientas ● Máquinas y conductores ● Máquinas de elevación y transporte ● Trabajos en alta tensión 			
PREVENCIÓN Y EXTINCIÓN DE INCENDIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación y distribución de locales ▪ Estructura de los locales ▪ Señales de salidas ▪ Evacuación ▪ Medios de prevención y extinción de incendios 			
MAQUINARIA, MOTORES, TRANSMISIONES Y HERRAMIENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mandos, controles ○ Resguardos fijos ○ Dispositivos de seguridad ○ Entrenamiento ○ Averías y prohibiciones ○ Conservación y mantenimiento de herramientas ○ Maquinaria del flujo del proceso 			
TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO DE MATERIALES	<ul style="list-style-type: none"> → Estado y utilización de los medios de transporte → Métodos de transporte y manipulación de carga → Mantenimiento de los medios de transporte → Almacenamiento general → Almacenamiento especial 			
CONCEPTO	ELEMENTOS	B	M	N/A
	<ul style="list-style-type: none"> ◊ Instalación de sistema de combustible ◊ Recipiente a presión ◊ Compresores 			

Anexo 9: Formato general para la descripción de puesto

Centro de Desarrollo Integral de La Mujer

“Las Abejas”

FORMATO GENERAL PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS DE TRABAJO

Fecha (Día, Mes, Año): ____ / ____ / ____

3. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE: _____

CARGO SUPERIOR INMEDIATO: _____

CARGO INFERIOR INMEDIATO: _____

UBICACIÓN FÍSICA DEL TRABAJADOR: _____

2. OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO DE TRABAJO. (Explique en resumen cual es la razón de ser del puesto)

1. FUNCIONES

a. Funciones continuas u obligaciones que realiza a diario.

Id	Funciones Principales	# veces que se repite en el día
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.	DIAGNOSTICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN ONG - LAS ABEJAS	

b. Funciones periódicas u obligaciones que regularmente (al mes, a la semana)

Id	Funciones Periódicas	# veces que se repite en el día
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		

a. Funciones ocasionales u obligaciones eventuales e irregulares

Id	Funciones Ocasionales	# veces que se repite en el día
a.		
b.		
c.		
d.		
e.		
f.		
g.		

4. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si es así, descríbalas:

7. FORMACIÓN REQUERIDA PARA EL PUESTO

Formación básica y necesaria. No indique su propia profesión, si no los conocimientos que se requieren para comprender el cargo que ocupa y ejecutarlo adecuadamente; pueden haberse adquirido en la escuela o en la práctica.

Id	Formación	Marque "X"	Comentarios
a.	Primaria Aprobada	<input type="checkbox"/>	_____
b.	Bachiller	<input type="checkbox"/>	_____
c.	Carrera Técnica Básico en:	<input type="checkbox"/>	_____
d.	Carrera Técnica Media en:	<input type="checkbox"/>	_____
e.	Carrera Técnica Superior en:	<input type="checkbox"/>	_____
f.	Educación Profesional Superior	<input type="checkbox"/>	_____
g.	Cursos de Postgrado en:	<input type="checkbox"/>	_____
h.	Cursos de Maestría en:	<input type="checkbox"/>	_____

Otros conocimientos adicionales que se requieran:

Políticas: _____

Manuales de Procedimientos: _____

Reglamentos: _____

6. EXPERIENCIA Y ADIESTRAMIENTO REQUERIDO EN SU PUESTO

Si este puesto quedara vacante, cuanto tiempo de experiencia considera necesario para ocuparlo:

Meses: _____ Años: _____

Teniendo en cuenta la educación y la experiencia, que tiempo de entrenamiento es necesario para desempeñarse eficientemente en el puesto

Dos Semanas o Menos ☐

Seis Meses ☐

Tres Meses ☐

Un año ☐

5. EXPERIENCIA ANTERIOR

Que experiencia laboral previa similar o relacionada es necesaria para una persona que empieza en este puesto:

Ninguna ☐

Uno a tres años ☐

Tres Meses ☐

Tres a cinco años ☐

Tres meses a un año ☐

Cinco a diez años ☐

11. NIVEL DE AUTONOMIA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

- ☐ Frecuente. Todas las tareas son analizadas por el supervisor.
- ☐ Varias Veces al día. Para informar o recibir asesoría y/o asignaciones
- ☐ Ocasional. En general la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales
- ☐ Supervisión Limitada. Se desempeña con gran medida de responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.
- ☐ Los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente en base a resultados generales.
- ☐ Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de métodos

10. HABILIDADES

Mencione las habilidades requeridas para el desempeño de su trabajo:

a.
b.
c.
d.
e.
f.
g.

9. RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS O EQUIPOS

Haga una lista de máquinas o equipo que utiliza	Continuamente	Con Frecuencia	En Ocasiones
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. RESPONSABILIDADES POR INFORMACION

Haga una lista de los reportes, informes y archivos que habitualmente prepara, mantiene o custodia; determine para quien es cada reporte

Reporte	Dirigido a:

14. INFORMACION CONFIDENCIAL

En caso de tener acceso a información confidencial por razón de su trabajo, determine; su importancia indicando su nivel de perjuicio

- ☐ Información de alguna importancia con efectos leves.
- ☐ Información importante con efectos graves.
- ☐ Información muy importante con daños muy graves.
- ☐ Información extremadamente confidencial con perjuicios gravísimos

¿Qué tipo de información de carácter confidencial es la que maneja usted?

12. RESPONSABILIDADES POR SUPERVISION

Tiene bajo su responsabilidad la supervisión directa o indirecta de otros empleados.

Sí. ☐ No. ☐

¿Qué cantidad? _____ Directamente: ☐ Indirectamente: ☐

¿Qué puestos ocupan las personas que están indirectamente?

¿Qué puestos ocupan las personas que están directamente?

13. ESFUERZO MENTAL

Si el nivel de concentración que le exige el puesto produce cansancio mental, determine la intensidad y el intervalo de tiempo durante lo ejerce:

<i>Grado de Concentración</i>	<i>Esporádico</i>	<i>Intermitente</i>	<i>Constante</i>
Pequeña Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mediana Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta Concentración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. CONDICIONES AMBIENTALES

Marque si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son malas, buenas o excelentes

	<i>Mala</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. RIESGO

Si usted está expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo a que está expuesto

	<i>Poca</i>	<i>Media</i>	<i>Alta</i>
Químico (gases, vapores, polvo)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Físicos (Ruido, vibraciones, temperaturas extremas, radiaciones)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biológico (Micro organismos de origen vegetal, animal, orgánico)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ergonomía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Condiciones físicas defectuosas (instalaciones, incendios, problemas eléctricos)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones del Entrevistado(escriba cualquier tipo de información adicional que usted crea que pueda contribuir a la descripción de su puesto de trabajo):

Observaciones del Encuestador: _____

Nombre y Firma del Ocupante del Puesto Analizado: _____

Nombre y Firma del Responsable Inmediato: _____

Nombre y Firma del Analista: _____

Anexo 10: Ficha para perfil del Trabajador

Centro de Desarrollo Integral de La Mujer “Las Abejas”

Perfil del Trabajador

COORDINADOR DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Sexo:	
Edad Apropriada:	
Residencia:	
Estado Civil:	
Permiso Para Conducir:	

Conocimientos.

Formación Profesional:	
Otros conocimientos:	
Informática:	
Idioma:	

Atributos Personales

Anexo 11: Formato usado por la organización para solicitudes de puesto

DATOS SOBRE EL PUESTO SOLICITADO				
Cargo que solicita: _____ Sueldo mínimo que aceptaría? _____				
¿Una vez notificada/o de haber sido aceptada su solicitud, cuanto tiempo necesitaría Ud. para presentarse a tomar el cargo que se le asignare? _____				
EDUCACIÓN				
Tipo de Estudio	Periodo	Nombre/Escuela o Facultad	Ciudad o País	Título Obtenido
Primaria				
Secundaria				
Universidad				
Comercial				
Otros				
Idiomas que Domina _____				
EMPLEO				
<p><i>Indiquen a continuación los empleos que ha tenido durante los últimos cinco años, incluyendo su ocupación actual. Detallando al final los motivos de retiro y si está trabajando porque desea cambiarse.</i></p>				
FECHA	NOMBRE DE LA PERSONA O INSTITUCION	DIRECCIÓN	PUESTO QUE OCUPA O OCUPABA	SUELDO FINAL

Anexo 12: Ficha de Cotejo para evaluación de candidatos

CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER - LAS ABEJAS PROCESO DE CONTRATACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA PROYECTO NICA61-ETP-R00934 FONDO COMUN

Matriz de Calificación de Curriculum Vitae - Proceso No. 1

CRITERIOS DE EVALUACION	PUNT AJE	Candida to/a 1	Candida to/a 2	Candida to/a 3	Candida to/a 4
1. CALIFICACIÓN PROFESIONAL	15				
1.1. Título Universitario (Ing./ Licenciatura)					
1.2. Técnico medio o superior					
2. Experiencia en procesos Organizativos y de Capacitación	20				
2.1. Excelente (más de 3 años)					
2.2. Bueno (3 años)					
2.3. Regular (menos de 3 años)					
3. Experiencia en metodología participativa de trabajo con grupos y enfoque de género	15				
3.1. Excelente (más de 3 años)					
3.2. Bueno (3 años)					
3.3. Regular (menos de 3 años)					
4. Experiencia en Admón. y Formulación de Proyectos Rurales y/o con enfoque de Género	20				
4.1. Excelente (más de 3 años)					
4.2. Bueno (3 años)					
4.3. Regular (menos de 3 años)					
5. Experiencia en cargos similares en proyectos relaciona dos al Desarrollo Rural con enfoque de Género	20				
5.1. Satisfactoria (más de 3 años)					
5.2. Regular (menos de 3 años)					
6. Otras Habilidades y aspectos	10				
6.1. Manejo de programas de computación					
6.2. Conocimiento y residir en la zona					
6.3. Disponibilidad de medio de movilización					
TOTAL	100	0	0	0	0
SE PONDERA POR 50% QUE SE ACUMULA PARA EL PUNTAJE FINAL	50	0	0	0	0

CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER - LAS ABEJAS
MATRIZ DE CALIFICACION FINAL PROCESO N° 01
PROCESO DE CONTRATACION DE SERVICIOS DE CONSULTORIA
PROYECTO NICA61-ETP-R00934 FONDO COMUN

Fecha: 29/01/2008

CRITERIOS DE EVALUACION	PUNTAJE	Candidato/a 1	Candidato/a 2	Calificación
1. CALIFICACION PROFESIONAL DEL CONSULTOR	50			
Puntaje = Valor de Calificación de hoja de vida x 60%				
2. PROPUESTA TECNICA	0			
.- Cumple con lo establecido en los Términos de Referencia				
.- Coherencia entre metodología y productos				
Coherencia entre objetivo general, objetivos específicos y resultados				
3. OFERTA ECONOMICA	0			
Costos de la Oferta ajustados al monto establecido en los TdR.				
TOTAL	50	0		

Norma Irás Carrasco
 Directora Ejecutiva
 Las Abejas

Luz Verónica Flores Talavera
 Coordinadora del Proyecto
 Las Abejas

Rosario Obregón
 Administrativa
 Las Abejas

Anexo 13: Formato usado por la organización para referencias

REFERENCIAS		
Dé el nombre y dirección exacta de tres personas que no sean parientes y que puedan informar sobre su carácter, valores, hábitos y aptitudes.		
Nombre y Apellidos	Dirección o teléfono	Ocupación
Le conoce alguna persona de esta Institución? _____		
Hago constar que las respuestas que he dado a las preguntas contenidas en el presente formulario son correctas y que no he ocultado ni modificado datos.		
_____ Fecha:		_____ Firma de Persona Solicitante
Nota: Cualquier documento presentado en virtud de esta solicitud de empleo pertenecerá a los archivos de la Institución en caso de que la/el solicitante haya sido aceptada/o.		

Anexo 14: Modelo de Contrato usado por la organización**CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES**

Nosotras _____, cédula N° _____ soltera, Licenciada en Administración de Empresas, de este domicilio, quien actúa en su carácter de Directora Ejecutiva del **CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER – LAS ABEJAS**, a quien en adelante se le denominará la CONTRATANTE y el Sr. _____, cedula de identidad N° _____, mayor de edad, casado, de este domicilio y Contador Privado, quien en adelante se le denominará como el **CONTRATADO**, de común acuerdo convienen en celebrar el presente contrato de servicios profesionales para

DE LA CONTRATANTE:**PRIMERO: Del Organismo.**

El contratante hace saber que Las Abejas, es un Organismo No Gubernamental sin fines de lucro, por su naturaleza, trabaja con proyectos específicos con fondos provenientes de la cooperación y la oferta de servicios profesionales por tiempo determinado y labor específica.- Y además se rige por normativas de trabajo establecidas por la Institución.

SEGUNDO: Contratar a: _____, para

TERCERO: La contratante realizará evaluaciones periódicas a los resultados y productos contractuales establecidos.

CUARTA: La contratante hará entrega en el tiempo establecido del valor económico acordado por ambas partes, por los servicios contratados.

QUINTA: Para obtener productos y resultados de calidad, la contratante brindará el apoyo necesario al contratado, en el momento oportuno.

DEL CONTRATADO

SEXTA: El Contratado realizará su trabajo de campo en los municipios de Estelí, Condega y Ocotol, el trabajo de oficina en Las Abejas, con domicilio en la ciudad de Estelí, costado Sur de la escuela Sotero Rodríguez 1 c. al Este, Estelí – Nicaragua.

SEPTIMA: El contenido de su trabajo, será en correspondencia a los productos que se establecen en el presente contrato y actividades que oriente la contratante.

OCTAVA: El contratado se somete a evaluaciones, revisiones y seguimiento de los productos y resultados definidos en el presente contrato y que oriente la contratante.

PRODUCTOS ESPERADOS

NOVENA: Se establecen como principales productos esperados los siguientes:

1. Recopilada y organizada la información requerida para la formulación del proyecto
2. Facilitadas con el equipo de formulación, las reuniones y sesiones de trabajo.
3. Diseñados y elaborados los instrumentos para la formulación del proyecto, con el equipo de formulación.
4. Asesorada la aplicación de los instrumentos para procesamiento y análisis de los resultados.
5. Facilitados los talleres con grupos focales en coordinación con el equipo de formulación.
6. Elaborado documento de proyecto.

DURACIÓN DEL CONTRATO, VALOR Y FORMAS DE PAGO

DECIMA: Ambas partes acuerdan que el presente contrato se registrará por los productos esperados en la cláusula novena, que deberán ser entregados en un término de seis meses a partir del primero de Julio al 31 de Diciembre del año dos mil nueve, en las oficinas de Las Abejas.

DECIMA TERCERA: La Contratante, reconocerá al contratado el equivalente a **USD** _____, los que serán pagados en moneda nacional, al tipo de cambio conforme cordobizaciones realizadas por BAC.

DECIMA CUARTA: La forma de pago se acuerda de forma mensual, la última semana de cada mes.

La contratante realizará las respectivas retenciones por servicios profesionales establecidos por la DGI del 10%.

RESCISION DEL CONTRATO, el contrato se puede rescindir por las siguientes causales:

DECIMA QUINTA: En caso de que en la evaluación y seguimiento al desarrollo de las actividades se determine que el contratado no está cumpliendo con lo previsto en el presente contrato, la contratante podrá rescindir este contrato.

DECIMA SEXTA: Por acuerdo de ambas partes, siempre y cuando lo haga con quince días de anticipación.

DECIMA SEPTIMA: Por presentar actitudes de irrespeto en cualquiera de las dos partes que contratan

OTRAS ESPECIFICACIONES:

Ambas partes se comprometen a mantener un respeto mutuo y a coordinar las actividades con el resto del equipo para lograr mejores productos.

De presentarse situaciones fuera de lo normal, ambas partes lo resolverán de manera amistosa, sin necesidad de pasar a otras instancias.

Quedando de acuerdo ambas partes, damos fe y firmamos el presente contrato en dos tantos del mismo tenor, en la Ciudad de Estelí, el día miércoles primero del mes de Julio del año dos mil nueve.

Luz Verónica Flores Talavera
CONTRATANTE

CONTRATADO

Anexo 15: Formato usado para evaluaciones al desempeño.

Periodo Cubierto Por la Evaluación: _____	Siempre	La Mayoría Del Tiempo	Solo A Veces
Lleva a cabo todas las actividades Contenidas en su Descripción de Puesto de manera satisfactoria	_____	_____	_____
Desarrolla y entrega planes mensuales	_____	_____	_____
Lleva a cabo sus actividades de acuerdo con los planes mensuales	_____	_____	_____
Lleva a cabo sus actividades en forma puntual	_____	_____	_____
Lleva a cabo sus actividades en forma eficiente y aceptable	_____	_____	_____
Demuestra iniciativa y creatividad en la solución de problemas	_____	_____	_____
Participa activa y positivamente en las reuniones de coordinación	_____	_____	_____
Coordina su trabajo con el resto del personal	_____	_____	_____
Llega al trabajo en forma puntual	_____	_____	_____
Usa el equipo de oficina en forma adecuada	_____	_____	_____
Respeto los derechos del resto del personal, participantes y visitantes a la oficina	_____	_____	_____
Su trabajo y comportamiento contribuyen al logro de los objetivos de su unidad y de la Institución.	_____	_____	_____

Anexo 16: Fichas usadas para comunicar resultados de evaluaciones

Yo, el/la supervisora directa/o de _____ confirmo que esta evaluación se realizó en una entrevista con él/ella y que discutimos cada elemento de esta evaluación.

___ Recomiendo que su Contrato Individual de Trabajo SEA RENOVADO.

___ Recomiendo que su Contrato Individual de Trabajo NO SEA RENOVADO.

Recomiendo que: _____

Sea meritorio/a de un estímulo por los resultados excelentes de su labor

Recomiendo sea sometido a un proceso de: _____revisión de sus resultados _____llamado de atención _____carta a su expediente _____oportunidad condicionada.

Firma: _____ Fecha: _____

Afirmación de la Coordinadora de área.

Yo, _____, coordinadora de área afirmo que:

___ Participé en la reunión de evacuación de _____. Y

___ He revisado el resultado de la evaluación,

___ Estoy de satisfacción con ese resultado,

___ No estoy de satisfacción con el resultado y efectué una evaluación suplementaria. La evacuación suplementaria está adjunta.

Mi recomendación es la siguiente:

___ Recomiendo que su Contrato Individual de Trabajo SEA RENOVADO.

___ Recomiendo que su Contrato Individual de Trabajo NO SEA RENOVADO.

Recomiendo que: _____

Sea meritorio/a de un estímulo por los resultados excelentes de su labor

Recomiendo sea sometido a un proceso de: _____revisión de sus resultados _____llamado de atención _____carta a su expediente _____oportunidad condicionada

Firma: _____ Fecha: _____

Afirmación de la Persona Evaluada

Yo, _____, he revisado la evaluación que se me efectuó el día _____, y confirmo que:

___ Acepto el resultado de la evaluación sin observaciones.

___ Acepto el resultado de la evaluación con mínimas diferencias de opinión en cuanto a ese resultado.

___ No estoy de acuerdo con el resultado de la evaluación y adjunto al presente documento las explicaciones del caso.

Firma: _____ Fecha: _____

Fecha:

[illegible]

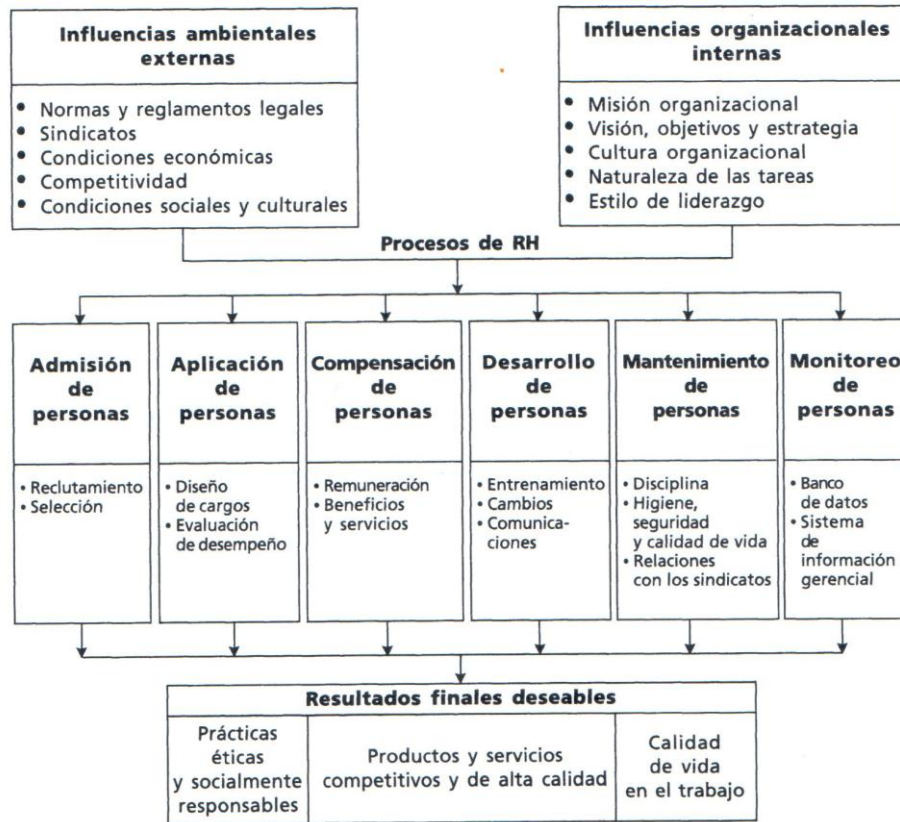
Anexo 5: FORMATO PROGRAMACION DE VACACIONES AL PERSONAL

Año _____

Nombres y Apellidos	Numero de Dias	Programados Fecha	Total	Descansados	Pendientes
	30				
	30				
	30				
	30				
	30				
	30				
Preparado Por:					

Autorizado:

Anexo 18: Modelo de diagnóstico de recursos humanos– IDALBERTO CHIAVENATO:



Anexo 19: Hoja de Solicitud para puesto

CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER
"LAS ABEJAS"

HOJA DE SOLICITUD PARA PUESTO

Nombre del cargo que solicita: _____

Salario mínimo que aceptaría: C\$ _____

¿De qué forma le gustaría que se le notificara sobre el resultado del proceso de su solicitud?:

Correo Electrónico: _____ Llamada Telefónica: _____ Carta informativa: _____

Una vez notificado/a de haber sido aceptada su solicitud, ¿Cuánto tiempo requiere para integrarse al cargo? _____ Días

Educación

Formación	Marque "X"	Nombre de la Escuela, instituto técnico o universidad
Bachiller	<input type="checkbox"/>	_____
Carrera Técnica Básico en:	<input type="checkbox"/>	_____
Carrera Técnica Media en:	<input type="checkbox"/>	_____
Carrera Técnica Superior en:	<input type="checkbox"/>	_____
Educación Profesional Superior	<input type="checkbox"/>	_____
Cursos de Postgrado en:	<input type="checkbox"/>	_____
Cursos de Maestría en:	<input type="checkbox"/>	_____
Idioma. (Inglés)	<input type="checkbox"/>	_____

Indique que otro tipo de conocimiento adicional tiene relacionado al puesto.

Indique los últimos 4 empleos que ha desempeñado, incluyendo su ocupación actual.

Desde - Hasta	Nombre de la institución	Lugar y Dirección	Cargo que ocupa / ocupaba	Salario Final

NOTA.

Por favor adjuntar a este formato los documentos que a continuación se le indican; estos facilitaran el proceso de evaluación del aspirante.

- Currículo actualizado. (no incluir soportes, estos se solicitan en caso de que el aspirante pase a la siguiente fase).
- 2 cartas de referencia, indicando todos los datos necesarios que faciliten la verificación de la procedencia de la misma.

Normativa de Selección.

- Los documentos de soporte pueden ser entregados en formato digital o físico; según desee el aspirante.
- Se le informará al aspirante al menos 4 días después de haber entregado sus documentos si ha sido seleccionado o no.
- En caso de ser seleccionado el aspirante pasará a la fase de entrevistas y pruebas.

Recibido por: _____

Código de Solicitud #: _____

Anexo 20: Guía de observación propuesta

**CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER
“LAS ABEJAS”****GUIA DE OBSERVACIÓN**

Área: _____

Nombre del colaborador: _____

Observación realizada por: _____

Periodo de Evaluación: Del _____ hasta _____ del Mes _____

Objetivo de la observación:

Marca las opciones según el comportamiento realizado por el colaborador.

- ✓ Nivel de cumplimiento de las actividades asignadas por el superior inmediato.

Bueno. _____ Medio. _____ Regular. _____

- ✓ Se Respetan las normas de seguridad para protección al equipo tecnológico del área.

Sí. _____ No. _____

En el caso de que no sean cumplidas, indique la razón.

- ✓ Grado de relación con los colaboradores del área.

Bueno. _____ Medio. _____ Regular. _____

Realice una evaluación general sobre el desarrollo de las actividades asignadas al colaborador.

Anexo 21: Hoja de Solicitud propuesta para proceso de desarrollo
CENTRO DE DESARROLLO INTEGRAL DE LA MUJER
“LAS ABEJAS”



HOJA DE SOLICITUD
DESARROLLO LABORAL

Nombre del Colaborador: _____

Área: _____

Fecha de Solicitud: _____

1. Indique razón de Solicitud:

Conocimientos requeridos para el área. _____

Adaptación para nuevas iniciativas de proyectos. _____

Especialización particular. _____

Otra, especifique: _____

2. Indique el tipo de curso que solicita.

Taller. _____

Diplomado. _____

Capacitación. _____

Postgrado. _____

Seminario. _____

Maestría. _____

Intercambio. _____

3. Fecha de Inicio. _____

4. Duración del curso. _____

5. Costo Total del curso. _____

6. Nombre del Curso. _____

7. Temáticas que se Abordarán.

a. _____

b. _____

c. _____

8. Datos Generales del Centro:

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Firma:
